

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Carolin Cornelsen**

**Interkulturelle Kompetenz  
zwischen Flugbegleitern und  
japanischen Gästen an Bord  
einer deutschen Fluggesell-  
schaft**

**2013**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Interkulturelle Kompetenz zwischen Flugbegleitern und japanischen Gästen an Bord einer deutschen Fluggesellschaft**

Autorin:  
**Frau Carolin Cornelsen**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM10w1-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Herbert Graus**

Zweitprüfer:  
**Prof. Dr. Claudia Späth**

Einreichung:  
**Wiesbaden, 10.07.2013**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Cross-cultural competences between flight attendants and Japanese guests during a flight of a German airline**

author:

**Ms. Carolin Cornelsen**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM10w1-B**

first examiner:

**Prof. Herbert Graus**

second examiner:

**Prof. Dr. Claudia Späth**

submission:

**Wiesbaden, 10.07.2013**

---

## **Bibliografische Angaben**

Cornelsen, Carolin

Interkulturelle Kompetenz zwischen Flugbegleitern und japanischen Gästen an Bord einer deutschen Fluggesellschaft

Cross-cultural competences between flight attendants and Japanese guests during a flight of a German airline

109 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013



---

## Abstract

Die folgende Bachelorarbeit befasst sich mit dem Thema interkulturelle Kompetenz zwischen Flugbegleitern<sup>1</sup> und japanischen Gästen an Bord einer deutschen Fluggesellschaft. Zu Beginn bekommt der Leser einen Einblick in die Themenbereiche Kultur und interkulturelle Kompetenzen. Um sich den Beruf eines Flugbegleiters besser vorstellen zu können, folgt daraufhin ein kurzer Überblick über Ausbildung, Unterschiede und Aufgabenbereiche. Im darauffolgenden Abschnitt werden unterschiedliche Kulturen auf ihre typischen Merkmale analysiert und auf die Bedeutung von Selbst- und Fremdbildern ein besonderer Fokus gelegt. Außerdem wird zur vereinfachten Einordnung und dem Vergleich kultureller Denkmuster, auf die unterschiedlichen Kulturmodelle eingegangen und die deutschen und japanischen kulturellen Eigenschaften darauf angewandt. Des Weiteren wird dem Leser ein Überblick über die aktuellen wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Deutschland und Japan gegeben, wobei der aktuelle Luftreiseverkehrs und das Reiseverhalten der Japaner<sup>2</sup> hervorgehoben werden. Der Kernpunkt dieser Arbeit befasst sich mit der interkulturellen Kompetenz an Bord einer deutschen Airline. Mit Hilfe eines selbstständig durchgeführten Experteninterviews mit deutschen und japanischen Flugbegleitern einer deutschen Fluggesellschaft, wird diese interkulturelle Kompetenz an Bord sowohl in der Teamarbeit als auch im Umgang mit japanischen Gästen untersucht. Die Auswertung der Interviews gibt Auskunft darüber, welchen Stellenwert der Bedarf interkultureller Kompetenz im Umgang mit japanischen Gästen für deutsche Fluggesellschaften hat. Dabei hat sich herausgestellt, dass diese Kompetenzen und Maßnahmen mit Hilfe von Handlungsempfehlungen bei den Flugbegleitern zur Erfüllung interkultureller Kompetenz umgesetzt werden können. Ziel dieser Arbeit ist es mit Hilfe von Literatur, Studien, Expertenbefragungen und eigenen Erfahrungen, die Notwendigkeit von interkultureller Kompetenz von Flugbegleitern im Umgang mit internationalen Gästen an Bord einer deutschen Airline zu belegen und aufzuzeigen. Fazit dieser Bachelorarbeit ist, dass eine aktive, positive und zukunftsorientierte interkulturelle Kundenbindung und –orientierung ein wichtiger Bestandteil für den Erfolg eines Luftverkehrsunternehmens ist.

---

<sup>1</sup> mit dem Ausdruck „Flugbegleiter“ sind sowohl männliche Flugbegleiter und weibliche Flugbegleiterinnen gemeint

<sup>2</sup> mit dem Ausdruck „Japaner“ sind sowohl männliche Japaner und weibliche Japanerinnen gemeint

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Kultur und interkulturelle Kompetenz.....</b>	<b>2</b>
2.1 Kultur.....	2
2.1.1 Was ist Kultur? .....	2
2.1.2 Kulturstandards .....	4
2.2 Interkulturelle Kompetenzen .....	5
2.2.1 Definition von Interkulturalität .....	5
2.2.2 Was bedeutet interkulturelle Kompetenz? .....	7
2.2.3 Was ist Interkulturelle Kommunikation? .....	10
<b>3 Berufsbild Flugbegleiter.....</b>	<b>12</b>
3.1 Definition Flugbegleiter/-in .....	12
3.2 Aufgabenbereiche und Einsatzorte.....	13
3.3 Purser/-in und regionale Flugbegleiter/-innen.....	14
<b>4 Stereotypen .....</b>	<b>16</b>
4.1 Bildung von Stereotypen.....	16
4.2 Wie entstehen Stereotypen?.....	17
4.3 Beispiele für Selbst- und Fremdbilder.....	18
<b>5 Allgemeine Hintergründe zu Deutschland und Japan.....</b>	<b>20</b>
5.1 Hintergrund zu Deutschland .....	20
5.2 Hintergrund zu Japan.....	23
<b>6 Kulturmodelle .....</b>	<b>27</b>
6.1 Welche Kulturmodelle gibt es? .....	27
6.1.1 Kulturmodell nach Hofstede angewandt auf deutsche und japanische Eigenschaften.....	27
<b>7 Deutsch - japanische Beziehungen unter Berücksichtigung des Reiseverkehrs.....</b>	<b>44</b>
7.1 Beziehungen zwischen Deutschland und Japan .....	44

---

7.2	Aktueller Luftreiseverkehr zwischen Deutschland und Japan.....	46
7.3	Reiseverhalten der Japaner.....	47
<b>8</b>	<b>Interkulturelle Kompetenz an Bord einer deutschen Fluggesellschaft .....</b>	<b>49</b>
8.1	Kundenorientierung gegenüber japanischen Fluggästen an Bord.....	50
8.2	Bedarf interkultureller Kompetenz.....	59
8.3	Umsetzungen und Maßnahmen von interkultureller Japan-Kompetenz .....	60
<b>9</b>	<b>Handlungsempfehlungen für den Umgang mit japanischen Gästen an Bord einer deutschen Fluggesellschaft .....</b>	<b>63</b>
<b>10</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>66</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>XXI</b>
	<b>Interviewantworten zur interkulturellen Kompetenz an Bord .....</b>	<b>XXII</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XLII</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abk.	Abkürzung
Aufl.	Auflage
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
ggfs.	gegebenenfalls
o.V.	ohne Verfasser
s.	siehe
u.a.	unter anderem
u.	und
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
z.B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b> Die Dynamik kultureller Überschneidungssituationen.....	6
<b>Abb. 2:</b> Lernspirale nach Deardorff 2006 .....	8
<b>Abb. 3:</b> Rubin'sche Vase .....	9
<b>Abb. 4:</b> Typisch deutsch? Der Gartenzwerg!.....	16
<b>Abb. 5:</b> geographische Lage Japans.....	23
<b>Abb. 6:</b> Hauptverkehrsflughäfen in Deutschland März 2013 .....	46
<b>Abb. 7:</b> deutsche Flugbegleiterin bei ihrer Arbeit an Bord.....	49

---

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Fremdbild von Nationen über die deutsche Nation .....	18
<b>Tabelle 2:</b> Machtdistanz-Index der IBM-Studie .....	29
<b>Tabelle 3:</b> Hauptunterschiede zwischen niedriger und hoher Machtdistanz .....	30
<b>Tabelle 4:</b> Hauptunterschiede zwischen Individualismus und Kollektivismus .....	33
<b>Tabelle 5:</b> Hauptunterschiede zwischen Maskulinität und Feminität.....	37
<b>Tabelle 6:</b> Hauptunterschiede zwischen starker und schwacher Unsicherheitsvermeidung.....	39
<b>Tabelle 7:</b> Hauptunterschiede zwischen kurzfristiger und langfristiger Orientierung ...	42

# 1 Einleitung

*Jede individuelle Ansicht eröffnet eine einzigartige Perspektive auf eine größere Realität. Wenn ich die Welt „mit Ihren Augen“ sehe, und Sie die Welt „mit meinen Augen“ sehen, werden wir beide etwas erkennen, was wir alleine niemals entdeckt hätten.*

*(Peter Streng, „Die fünfte Disziplin“, 1996)*

Was ist Kultur und was macht Kulturen aus? Wie agieren verschiedene Kulturen miteinander? Wie verhalten sich zwei grundsätzlich verschiedene Kulturen wie die der japanischen und der deutschen miteinander, vor allem in solchen Extremsituationen wie an Bord eines Flugzeugs auf einem Langstreckenflug von Frankfurt nach Tokyo? In meiner Bachelorarbeit zum Thema „Interkulturelle Kompetenz zwischen Flugbegleitern und japanischen Gästen an Bord einer deutschen Fluggesellschaft“ gehe ich der Frage nach, wie deutsche und regionale Flugbegleiter an Bord einer deutschen Airline mit japanischen Gästen umgehen bzw. umgehen sollten. Durch eine stetig voranschreitende Globalisierung treffen immer Menschen aus unterschiedlichen Kulturen aufeinander. Flugbegleiter deutscher Airlines begrüßen täglich viele internationale Passagiere an Bord und sollten ihnen einen angemessenen und nachhaltigen Service zukommen lassen. Diese interkulturellen Zusammentreffen stellen für viele Flugbegleiter neue Herausforderungen dar und werfen immer wieder Fragen auf, die innerhalb der eigenen Kultur nicht auftreten würden. Um die Komplexität im Umgang mit kulturell unterschiedlichen Menschen zu verstehen und auf eine erfolgreiche Art und Weise miteinander kommunizieren zu können, wird auf die entsprechenden Verhaltensweisen und Kommunikationsformen gegenüber Japanern eingegangen. Welche interkulturellen Kompetenzen müssen Flugbegleiter mit sich bringen, bevor sie mit japanischen Gästen in Kontakt treten können, um die volle Zufriedenheit der Kunden an Bord sicherzustellen? Bei all diesen Fragen gilt es nicht zu vergessen, welche Rolle die beschäftigende Fluggesellschaft dabei spielt und welche Vorteile sich daraus für sie ergeben.

## 2 Kultur und interkulturelle Kompetenz

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Definition von „Kultur“ und den Kulturstandards. Im Weiteren wird darauf eingegangen, was man unter dem Begriff der „Interkulturalität“, der „Interkulturellen Kompetenz“, und der „interkulturellen Kommunikation“ versteht.

### 2.1 Kultur

Um interkulturelle Interaktionen besser verstehen zu können, muss man sich zunächst mit dem Begriff „Kultur“ auseinandersetzen. Was genau bedeutet eigentlich „Kultur“ und welche kulturspezifischen Merkmale gibt es, um die unterschiedlichen Kulturen von Menschen einordnen, verstehen und vergleichen zu können?

#### 2.1.1 Was ist Kultur?

Die Bedeutungsvielfalt des Begriffs ist enorm, weshalb es auch keine einheitliche, allumfassende Definition von Kultur gibt.<sup>3</sup> Die Bezeichnung „Kultur“ stammt von dem lateinischen Verb *colere* und bedeutet übersetzt „*pflanzen*“ und „*bebauen*“. Der Begriff bezieht sich im Allgemeinen auf die Gestaltung des eigenen Lebens, sowie der gemeinsamen Umsetzung im menschlichen Alltag. Darunter versteht sich gleichermaßen die persönliche Weiterentwicklung, wie auch das Denken und Handeln eines Individuums.<sup>4</sup> Die Kultur ist kennzeichnend für den Menschen, da nur der Mensch selbst eine Kultur formen und prägen kann.<sup>5</sup> Kulturen entstehen u.a. in Regionen, sozialen Klassen, verschiedenen Generationen, politischen Gruppen und Religionsgemeinschaften.<sup>6</sup> Jeder Mensch durchläuft in seinem Leben einen Sozialisationsprozess, sprich er wächst in einer speziellen Kultur einer Gesellschaft auf, in der er sich mit seinem sozialen Umfeld auseinandersetzt, soziale Erfahrungen sammelt und sich soziale Verhaltensweisen aneignet und diese versucht zu verstehen. Man kann also von einem

---

<sup>3</sup> Vgl. Thomas, A. et al [2005], S.21.

<sup>4</sup> Vgl. Maletzke, G. [1996], S.15.

<sup>5</sup> Vgl. Maletzke, G. [1996], S. 20.

<sup>6</sup> Vgl. Erll, A.; Gymnich, M. [2010], S. 27.



lebenslangen Lernprozess sprechen, bei dem das Individuum bei Handlungen, Verhaltensweisen, Überlegungen und Beurteilungen irgendwann unbewusst agiert und nicht mehr zu überlegen braucht. Treten jedoch unvorhersehbare Reaktionen und Ereignisse im sozialen Umfeld auf, so kann es zum Überdenken und sogar zu Veränderungen der eigenen Verhaltensweisen, Einstellungen und Wertorientierungen kommen. Auf der einen Seite kann sich der Handelnde der vorgelebten, bestehenden sozialen Umwelt anpassen und auf der anderen Seite diese aber auch verändern.<sup>7</sup> Kulturen sind somit wandelbar und befinden sich stets „in einem Fluss“.<sup>8</sup> Eine ergänzende Definition von Kultur ist folgende: *„In der Kulturanthropologie ist Kultur im wesentlichen zu verstehen als ein System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen, Wertorientierungen, die sowohl im Verhalten und Handeln der Menschen als auch in ihren geistigen und materiellen Produkten sichtbar werden. Ganz vereinfacht kann man sagen: Kultur ist die Art und Weise, wie die Menschen leben und was sie aus sich selbst und ihrer Welt machen.“*<sup>9</sup> Kultur bezeichnet jedoch oftmals nicht nur den Lebensstil einer Gemeinschaft, sondern auch die Gemeinschaft selbst, welche durch einheitliche Lebensstile geprägt ist. Allgemein kann man nicht nur davon sprechen, dass man eine Kultur „hat“, sondern vielmehr eine Kultur „ist“: Durch gemeinsame Erfahrungen, Sprachen, Verhaltensweisen, Umgangsformen, Religionen, Normen, Werte usw. lebt und ist man eine Kultur. Die Kultur dient somit als eine Art Struktur für charakteristische Handlungen einer Gruppe und schafft ein Orientierungssystem, welches an nachkommende Generationen übermittelt wird. Durch die Beeinflussung eines für eine Gruppe typischen Orientierungssystems, werden die Wahrnehmungen, Werte, Handlungen und Denkansätze eines Menschen und dessen zugehöriger Gruppe geprägt. Das Orientierungssystem dient den Mitgliedern einer Gruppe dazu, sich der Gemeinschaft zugehörig zu fühlen, wie auch ihre eigene Umweltbewältigung zu verwirklichen. Zum einen führt das kulturcharakteristische Orientierungssystem zu Handlungsmöglichkeiten und -anreizen, aber auch zu Handlungsbedingungen und -grenzen.<sup>10</sup> Da sich Kulturen, wie oben bereits erwähnt, stets verändern, und es zwischen den verschiedenen Kulturen durch Missverständnisse, andere Verhaltensweisen oder unerwartete Reaktionen schnell zu kritischen Begegnungen kommen kann, ist es umso wichtiger, die spezifischen, kulturellen

---

<sup>7</sup> Vgl. Thomas, A.; Kinast, E.-U.; Schroll-Machl, S. [2005], S. 23.

<sup>8</sup> Vgl. Erll, A.; Gymnich, M. [2010], S. 26.

<sup>9</sup> Maletzke, G. [1996], S.16.

<sup>10</sup> Vgl. Thomas, A.; Kinast, E.-U.; Schroll-Machl, S. [2005], S. 22.

Merkmale von ungewohnten, kulturell anderen Orientierungssystemen zu verstehen. Wie lassen sich nun kulturspezifischen Merkmale eines Orientierungssystems definieren?

## 2.1.2 Kulturstandards

Um das Verhalten von Menschen verschiedener Kulturen besser nachvollziehen, einordnen und vergleichen zu können, definierte Alexander Thomas einige Merkmale für die sogenannten zentralen Merkmale im Orientierungssystem - die Kulturstandards: Kulturstandards beziehen sich auf die Art und Weise der Wahrnehmung, des Handelns und Denkens, wie auch des Wertens, die von der Mehrheit einer spezifischen Kulturgemeinschaft als charakteristisch anerkannt werden. Dies führt wiederum zur Beurteilung und Steuerung von den eigenen, wie auch den fremden Verhaltenweisen der zuvor genannten Kulturstandards. Es existiert ein Bereich, in dem Verhaltensweisen, je nach individueller oder kollektiver Art und Weise im Umgang mit einer Situation oder Person, unterschiedlich toleriert werden können. Andere gelebte und spezifische Verhaltensweisen können jedoch auch zu einer Ablehnung und Sanktion des sozialen Umfelds führen.<sup>11</sup> Orientierungsmerkmale können somit dazu beitragen, kulturspezifische Merkmale bei kulturellen Zusammenreffen besser nachzuvollziehen und einzuordnen.<sup>12</sup> Beispiele für diese Orientierungsmerkmale sind u.a. das Verhältnis zur Distanz und Nähe, direkte und indirekte Kommunikation, Orientierung an Regeln, Autoritätsdenken, Bedeutung der Privatsphäre, Organisationsbedürfnis, persönliches Eigentum, Pflichtbewusstsein und Geschlechtsrollendifferenzierung.<sup>13</sup> Wie man aus den vorherigen Texten erkennen kann, existiert nicht nur „die eine“ Kultur, sondern vielmehr mehrere, verschiedene Kulturen, die z.B. durch unterschiedliche Kulturstandards charakterisiert werden können. Jedes Individuum gehört mehreren kulturellen Gefügen an: Beispielsweise ist ein Deutscher nicht nur ein Deutscher, sondern kann gleichzeitig der Glaubensrichtung des Buddhismus angehören, einer französischen Familie abstammen und der Berufsgruppe der Ärzte angehören.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. Thomas, A.; Kinast, E.-U.; Schroll-Machl, S. [2005], S.25.

<sup>12</sup> Eigene Subsumtion in Anlehnung an Thomas, A.; Kinast, E.-U.; Schroll-Machl, S. [2005].

<sup>13</sup> Vgl. Heringer, H.J. [2007], S.186-192.

<sup>14</sup> Vgl. Erll, A.; Gymnich, M. [2010], S. 28.

## 2.2 Interkulturelle Kompetenzen

Die Frage, die sich nun stellt ist: Wie gehen Kulturen, die nicht dem gleichen kulturspezifischen Orientierungssystem einzuordnen sind, mit anderen Kulturen um?

### 2.2.1 Definition von Interkulturalität

Interkulturalität ist das *Bewusstsein, das für die kulturelle, sprachliche oder religiöse Verschiedenheit der Mitglieder einer Gesellschaft besonders sensibilisiert ist [und auf den Respekt bzw. die Akzeptanz der Verschiedenheit ausgerichtet ist]*.<sup>15</sup>, so die Beschreibung im Duden. Die lateinische Vorsilbe des Wortes Interkulturalität –*inter* bedeutete *zwischen* und lässt sich auf das beziehen, was zwischen unterschiedlichen Kulturen passiert. Bei Interkulturen handelt es sich somit um die Begegnung von Menschen verschiedener Kulturen und um eine spezifische Form des Umgangs in bestimmten Kontaktsituationen.<sup>16</sup> Hierbei spielen die Interaktion und Kommunikation eine wesentliche Rolle, die durch das Zusammentreffen der eigenen und der fremden Kultur zustande kommen.<sup>17</sup> Sofern man Kultur nicht als homogenes Bild auffasst, sondern Kultur als heterogenes Bild wahrnimmt, kann es bei kulturellen Begegnungen auf Grund der jeweiligen Differenzen der Kulturen zu Fremdheitserfahrungen kommen.<sup>18</sup> Diese Fremdheitserfahrungen können in vielen Situationen auftreten: Es kommt vor, dass zwei Kulturen aufeinandertreffen und nicht wissen, wie sie mit der jeweils anderen Kultur umzugehen haben. Kultur A, wie auch Kultur B, sind jeweils der Meinung, dass ihr eigenes Verhalten das „Richtige“ und Produktive ist. Sie sind sich oftmals nicht über ihr eigenes, wie auch nicht über das kulturelle Orientierungssystem des anderen bewusst - das interkulturelle Verständnis fehlt.<sup>19</sup>

---

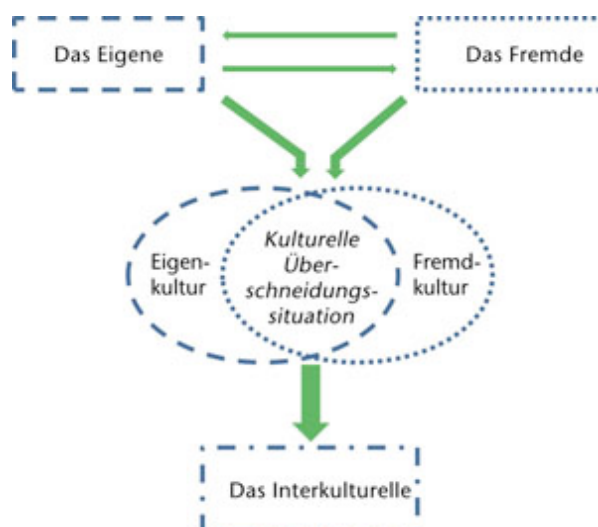
<sup>15</sup> Der Duden [2013].

<sup>16</sup> Vgl. Bolten, J. [2003], S. 22.

<sup>17</sup> Vgl. Erll, A.; Gymnich, M. [2010], S.34.

<sup>18</sup> Vgl. Rathje, S. [2006], S. 13.

<sup>19</sup> Vgl. Thomas, A.; Kinast, E.-U.; Schroll-Machl, S. [2005], S. 46.



**Abb. 1:** Die Dynamik kultureller Überschneidungssituationen

(Quelle: IKUD-Seminare, [2013])

Wenn das Fremde jedoch für die Eigenkultur an Wichtigkeit zunimmt, so entsteht bei solchen Begegnungen etwas „Drittes“, was in Studien auch als „das Interkulturelle“ bezeichnet wird. Die oben liegende Grafik bietet einen guten Überblick, dass bei einem Zusammentreffen von Kultur A (Eigenkultur) und Kultur B (Fremdkultur) eine „kulturelle Überschneidungssituation“ entsteht. Dieser Schnittpunkt der dort entsteht, entspricht weder der eigenen, noch der fremden Kultur. Es kommt zu wechselseitigen Beziehungen zwischen beiden Kulturen, wobei die Fremdkultur für die Eigenkultur immer mehr an Bedeutung zunimmt. Das aus der „kulturellen Überschneidungssituation“ entstehende „Interkulturelle“, auch Kultur C genannt, weist eine neuartige, unvorhersehbare Situation auf, die sowohl interessant, wie auch abweisend wirken kann. Bei dem darauffolgenden interaktiven Verhalten können sich die Kulturen A und B sowohl wechselseitig anpassen, oder im ungeeigneten Fall auch dem Anpassungsdruck der Fremdkultur verfallen.<sup>20</sup> Durch das Bewusstsein des „Interkulturellen“ können verschiedene Verhaltensweisen entstehen: Die eigenen Werte und Normen können entweder der fremden Kultur überlegen sein und es wird eine Art Druck auf die Eigenkultur ausgeübt, die sich wiederum der dominanten, fremden Kultur anpasst; die fremden Werte und Normen werden ohne Hinterfragen und freiwillig übernommen und in die eigenen Verhaltensweisen miteinbezogen; die Eigen-, und die Fremdkultur weisen in ihren Normen und Werten Inkompabilität auf und führen zu Missverständnissen und Un-

<sup>20</sup> Vgl. Thomas, A.; Kinast, E.-U.; Schroll-Machl, S. [2005], S.46 f.

stimmigkeiten oder beide Kulturen erkennen die wichtige Bedeutung der jeweils anderen Kultur und es werden kulturelle Synergieeffekte erzeugt, die alleine, aus Sicht der eigenen Kultur, nicht erkannt worden wären.<sup>21</sup> Ein Beispiel zum Erläutern: Es begrüßen sich zwei Personen, wobei für Person A (Kultur A) die Gestik des Händeschüttelns „normal“ ist, jedoch für Person B (Kultur B) diese Art und Weise der Begrüßung fremd erscheint. Wie vollziehen beide Kulturen nun das Zusammentreffen bzw. wie gestaltet sich „das Interkulturelle“ (Kultur C) zwischen ihnen? Es bestehen die Möglichkeiten von Händeschütteln bis kein Händeschütteln, eine Zwischenlösung zu finden oder eine ganz andere Begrüßung zu wählen. Dieser Entscheidungsprozess ist abhängig von der jeweiligen Situation, der Hierarchie und des Alters des Gegenübers, wie auch anderen entscheidenden Faktoren. Man stellt fest, dass Spontaneität hierbei eine primäre Rolle spielt und die Entscheidung in oftmals nur wenigen Sekunden getroffen werden muss.<sup>22</sup>

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass durch die Begegnung von verschiedenen Kulturen eine kulturelle Übergangssituation entsteht, die wiederum zu einer interkulturellen Interaktion führen kann. Die entstehende Interkultur ist hierbei abhängig von verschiedenen äußerlichen, wie auch zwischenmenschlichen Faktoren. Mehrere Interkulturen bilden eine Interkulturalität.

## 2.2.2 Was bedeutet interkulturelle Kompetenz?

Auf Grund der Globalisierung kommt es immer häufiger zu kulturellen Überschneidungssituationen, wobei es bei einem Zusammentreffen der Kulturen, wie bereits erwähnt, schnell zu Verständnisproblemen und Konfliktsituationen kommen kann. Um dies von Beginn einer Begegnung an vorzubeugen, erfordert es interkultureller Kompetenzen.<sup>23</sup> Dr. D.K. Deardorff beschreibt interkulturelle Kompetenz als *die Kompetenz, auf Grundlage bestimmter Haltungen und Einstellungen sowie besonderer Handlungs- und Reflexionsmöglichkeiten in interkulturellen Situationen effektiv und angemessen zu*

---

<sup>21</sup> Vgl. Thomas, A.; Kinast, E.-U.; Schroll-Machl, S. [2005], S. f.

<sup>22</sup> Vgl. Bolten, J. [2007], S.139.

<sup>23</sup> Vgl. Herbrand, F. [2002], zitiert nach IKUD- Seminare [o.J.]

*interagieren.*<sup>24</sup> Interkulturelle Kompetenzen sind vielfältig und abhängig von der jeweiligen interkulturellen Situation.



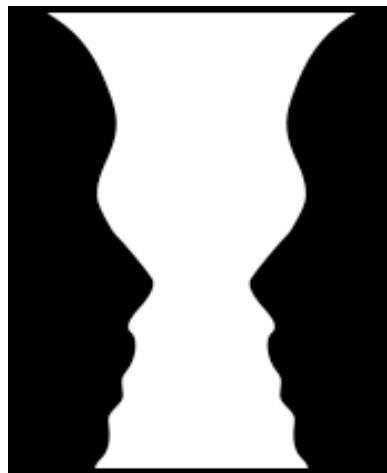
**Abb. 2:** Lernspirale nach Deardorff 2006

(Quelle: Bertelsmann Stiftung [2006])

Das in Abb.2 dargestellte Modell nach Deardorff zeigt, dass es sich bei interkultureller Kompetenz um einen dynamischen, fortlaufenden, lebenslangen Lernprozess handelt, der sich spiralförmig entwickelt. Diese Lernspirale ist ein wichtiger Bestandteil der persönlichen Entwicklung und bezieht sich immer wieder auf vier Ebenen: Haltungen und Einstellungen (Motivation), Handlungskompetenzen, Reflexionskompetenzen als interne Wirkung und konstruktive Interaktion als externe Wirkung. Um konstruktiv interkulturelle Interaktion betreiben zu können, ist es wichtig, kulturelle Regeln zu beachten. Voraussetzung dafür sind bestimmte Einstellungen und Haltungen, wie auch Handlungs- und Reflexionskompetenzen. Eine positive Haltung, wie auch Motivation, Offenheit und Wertschätzung gegenüber Einstellungen von kulturell unterschiedlichen Situationen ist Voraussetzung, um interkulturell kompetent zu wirken. Hierbei ist es

<sup>24</sup> Deardorff, Dr. D.K. [2006].

wichtig, sich auf Neues einzulassen und Erfahrungen immer wieder zu reflektieren (auch Ambiguitätstoleranz genannt). Bei den Handlungskompetenzen geht es im Wesentlichen um eine bestimmte Kommunikationsfähigkeit, das Managen von Konflikten und kulturelles Wissen.<sup>25</sup> Da die Eigenkultur oftmals als die „richtige“ und einzige Kultur wahrgenommen wird und bei interkulturellen Begegnungen schnell Rückschlüsse auf die fremden spezifischen Kulturstandards gezogen werden, ist es umso wichtiger, sich auch mit dem kulturellen Wissen und der „kulturellen Wirklichkeit“ genauer auseinanderzusetzen.<sup>26</sup>



**Abb. 3:** *Rubin'sche Vase*  
(Quelle: o.V. [2013])

Abbildung 3 ist ein Beispiel dafür, dass es nicht „die“ Realität gibt. Auf dem Vexierbild, der sogenannten „Rubin'sche Vase“, erkennt man entweder rechts und links zwei schwarze Gesichter, oder eine weiße Vase in der Mitte. Je nachdem auf welches Element man sich konzentriert, kann das Bild auf zwei verschiedene Weisen wahrgenommen werden. Beide Ansichtsweisen sind „richtig“, können aber verschieden interpretiert werden. Kulturen, die noch nie eine Vase gesehen haben, würden dieses Bild wahrscheinlich noch einmal anders interpretieren. Es lässt sich also feststellen, dass die subjektive Interpretation der Wirklichkeit auf dem Wissen und den Erfahrungen beruht, die jedes Individuum im Prozess der Sozialisation erwirbt.<sup>27</sup> Je mehr Erfah-

---

<sup>25</sup> Vgl. Deardorff, Dr. D.K. [2006], S. 8 f.

<sup>26</sup> Eigenes Statement in Anlehnung an Bolten, J. [2007].

<sup>27</sup> Vgl. Erll, A.; Gymnich, M. [2010], S.55 f.

rungen ein Mensch macht, je mehr Wissen er erwirbt, je mehr Kontakt er zu anderen Kulturen hat, desto einfacher kann er sich oftmals auf Fremdheitserfahrungen einlassen.<sup>28</sup> Das kulturelle Wissen, welches man erwirbt, kann zum einen das Wissen über die Eigenkultur und das eigene Wirklichkeitsbild sein, oder das Wissen über die Fremdkultur und dessen Wirklichkeitsbild. Es gibt das explizite Wissen, welches man durch Fakten erlernt und das implizite Wissen, welches Norm- und Handlungswissen ist und automatisiert bzw. nicht-bewusstseinspflichtig ist. Beispielsweise kann man sich beim expliziten Wissen durch Handbücher über fremde Kulturen informieren, wobei man beim impliziten Wissen bereits weiß, wie man Fahrrad fährt oder wie man das Besteck in einem Lokal zu benutzen hat, ohne erst ein Handbuch lesen zu müssen. Hierbei ist noch erwähnenswert, dass Wissen nicht gleichzusetzen ist mit Verstehen: Man kann beispielsweise alle Kulturstandards der japanischen Kultur wissen, jedoch nichts davon verstehen.<sup>29</sup> Ein Perspektivenwechsel, wie auch die Relativierung der eigenen Wertsysteme und Selbstreflexion ist eine weitere wichtige Voraussetzung, um interkulturelle Kompetenzen zu erwerben. Hierbei ist es von großer Bedeutung, flexibel zu sein und eine Empathie gegenüber dem „Neuen“ zu entwickeln, um vielleicht sogar Ängste, wie auch Vorurteile zu reduzieren. Je größer die Anzahl der durchlaufenen Dimensionen ist, desto höher ist der Stand an interkultureller Kompetenz, denn jede kulturelle Interaktion beeinflusst die Motivations-, Handlungs- und Reflexionsebene des Individuums.<sup>30</sup> Es zeigt sich also, dass es von großer Bedeutung ist, interkulturelle Kompetenz, ob im privaten oder beruflichen Umfeld, zu erwerben, um Problemen, Missverständnissen, besonderen Herausforderungen in der kulturellen Interaktion mit anderen Kulturen zu verhindern und entgegen zu können.<sup>31</sup>

### 2.2.3 Was ist Interkulturelle Kommunikation?

Interkulturelle Kommunikation gilt als grundlegender Bestandteil interkultureller Kompetenz. Interkulturelle Kommunikation ist die Kommunikation zwischen mehreren Individuen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, die sich mit Hilfe von verbalen

---

<sup>28</sup> Vgl. Erll, A.; Gymnich, M. [2010], S.58.

<sup>29</sup> Vgl. Erll, A.; Gymnich, M. [2010], S. 59 f.

<sup>30</sup> Vgl. Deardorff, Dr. D.K. [2006], S. 7 ff.

<sup>31</sup> Eigene Subsumtion in Anlehnung an Deardorff, Dr. D.K. [2006].



und non-verbalen Ausdrucksweisen verständigen.<sup>32</sup> Verbale und non-verbale Kommunikationen beeinflussen sich häufig gegenseitig. Ziel einer erfolgreichen Kommunikation zwischen unterschiedlichen Kulturen besteht darin, ein interkulturelles Verständnis aufzuzeigen.<sup>33</sup> Bei der verbalen Kommunikation spielt die Sprache eine wesentliche Rolle: Fremdsprachen, wie auch andere Varietäten der Sprache und Konventionen (Bsp.: regionale Sprachen und Höflichkeit mit Hilfe des sprachlichen Ausdrucks) können dazu beitragen, sich interkulturell zu verständigen. Mangelnde Beherrschung der Sprache, der Aussprache, des Wortschatzes oder der Grammatik können wiederum zu Missverständnissen und Verständigungsproblemen führen.<sup>34</sup> Non-verbale Kommunikation kann mittels Mimik, Gestik und Körpersprache verdeutlicht werden. Die beiden Kommunikationsformen können unabhängig voneinander stattfinden, jedoch können sie sich auch gegenseitig beeinflussen. Das Zusammenspiel kann zu einer besseren Verständigung, zum anderen aber auch zu gewissen Diskrepanzen führen, wobei es oftmals zu Fehlinterpretationen und Verständnisproblemen kommt. Ein Beispiel hierfür ist der Gesichtsausdruck, der in der einen Kultur als verbale Kommunikation und als unangebracht aufgefasst wird, jedoch in der anderen Kultur als angemessen empfunden wird.<sup>35</sup> Um interkulturelle Kommunikationsprobleme zu vermeiden und auf den Gegenüber eingehen und sich mit ihm verständigen zu können, ist es umso wichtiger, sich mit den interkulturellen Kompetenzen auseinanderzusetzen.<sup>36</sup> Eine alte chinesische Kriegstaktik lautet: *Nur wer den Gegner und sich selbst gut kennt, kann in tausend Schlachten siegreich sein.*<sup>37</sup> Alexander Thomas hat dieses Sprichwort auf die interkulturellen Kompetenzen angewendet: *Nur wer sich selbst und den ausländischen Partner gut kennt, kann zu einer verständnisvollen und fruchtbaren Zusammenarbeit kommen.*<sup>38</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Erll, A.; Gymnich, M. [2010], S.77.

<sup>33</sup> Vgl. Lüsebrink, H.-J. [2005], S.36.

<sup>34</sup> Vgl. Erll, A.; Gymnich, M. [2010], S.79 f.

<sup>35</sup> Vgl. Erll, A.; Gymnich, M. [2010], S.84 f.

<sup>36</sup> Eigenes Statement in Anlehnung an Erll, A.; Gymnich, M. [2010].

<sup>37</sup> Vgl. Thomas, A.; Kinast, E.-U.; Schroll-Machl, S. [2005], S. 30.

<sup>38</sup> Thomas, A.; Kinast, E.-U.; Schroll-Machl, S. [2005], S. 30 .

### 3 Berufsbild Flugbegleiter

*Noch immer ist Flugbegleiterin oder Flugbegleiter einer der faszinierendsten und interessantesten Berufe. Ein Beruf jedoch, der mehr erfordert als mancher denkt: Einen stets freundlichen, kompetenten und verantwortungsbewussten Umgang mit unseren Passagieren, den gelebten Servicegedanken und die Souveränität, auch schwierige Situationen ruhig zu meistern. (...) bei der man faszinierende Menschen aller Nationalitäten und Sprachen, nette Teamkollegen, fremde Länder und Kulturen kennen lernt.*<sup>39</sup>

#### 3.1 Definition Flugbegleiter/-in

Der Beruf des Flugbegleiters (Abk. FB), zählt zu dem des Kabinenpersonals einer Fluggesellschaft. Synonyme für diesen Beruf sind u.a. Stewardess bzw. Steward, Cabin Attendant (Abk. CA), Air Hostess oder Flight Attendant.<sup>40</sup> Bei diesem Tätigkeitsbereich handelt es sich um einen zwei bis sechs-monatigen Ausbildungsberuf, bei dem die Ausgebildeten, sowohl Männer als auch Frauen, danach an Bord eines Flugzeuges oder auch am Boden einer Luftverkehrsgesellschaft arbeiten.<sup>41</sup> Von den Fluggesellschaften werden immer wieder Weiterbildungen und Schulungen angeboten.<sup>42</sup> Um diese Ausbildung antreten zu können, gilt in der Regel ein Mindestalter von 18 Jahren, der Abschluss einer mittleren Bildung und das Beherrschen der deutschen und englischen Sprache. Eine weitere zusätzliche Sprache sprechen zu können ist von Vorteil.<sup>43</sup> Weitere Voraussetzungen sind: serviceorientiert, teamfähig, engagiert, selbstständig und verantwortungsbewusst zu sein; unter Stress und in schwierigen Situationen Einsatzbereitschaft und Diplomatie zu zeigen; Rettungsmaßnahmen koordinieren zu können; kontaktfreudig und offen gegenüber Menschen zu sein und interkulturelle Kompetenz vorzuweisen, um mit verschiedenen Kulturen umgehen und kommunizieren zu können und ein gepflegtes und freundliches Erscheinungsbild aufzuweisen.<sup>4445</sup>

---

<sup>39</sup> Deutsche Lufthansa – Flugbegleiter/in [2013].

<sup>40</sup> Vgl. Weckesser, M. [2010], S. 11

<sup>41</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit [2013].

<sup>42</sup> Eigenes Statement auf Grund gesammelter Erfahrung durch vorheriges Praktikum bei der Deutschen Lufthansa [2013].

<sup>43</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit [2013].

<sup>44</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit [2013].

## 3.2 Aufgabenbereiche und Einsatzorte

Zu den Aufgabenbereichen eines Flugbegleiters zählt es, sich vor dem Antritt eines Fluges verschiedene Informationen über z.B. den Flug, das Flugzeug, den Zielflughafen, die Crew und besondere Fluggäste einzuholen. In dem vor Beginn des Fluges stattfindenden Briefing, einer kurzen Einweisung u.a. über Besonderheiten des Fluges, Sicherheitsinformationen, Positionseinteilungen in der Economy-, Business- oder First-Class, Informationen zu den Wetterverhältnissen, den Gästen und dem Zielflughafen, können sich noch einmal zusätzliche Auskünfte beschafft werden und ggfs. auch noch Fragen gestellt werden. Außerdem kommt es hier zu einem ersten Zusammentreffen, bei dem man die für den Flug eingeteilte Crew kennenlernt.<sup>46</sup> An Bord des Flugzeuges angekommen, wird das Catering-Personal empfangen, um die Speisen und Getränke entgegenzunehmen, und es werden die Flugzeugeinrichtung und Notausgänge kontrollieren. Weitere Aufgaben eines Flugbegleiters sind u.a. die Zufriedenheit der Fluggäste sicherzustellen und zu versuchen, auf ihre Wünsche so weit es möglich ist einzugehen; ihnen bei der Platzzuweisung und Verstaung des Handgepäckes behilflich zu sein; sie über Sicherheitsvorkehrungen, Flugzeugeinrichtungen und Flugabläufe in verschiedenen Sprachen zu informieren; die Gäste mit Mahlzeiten, Getränken, Lese-material, und bei Wünschen auch mit Artikeln des Bordverkaufs, zu versorgen.<sup>47</sup>

Als Flugbegleiter bekommt man von den jeweiligen Airlines einen Einsatz- bzw. Heimatflughafen, die sogenannte Basis, zugeteilt. Von dort aus startet und endet jeder Einsatz eines Flugbegleiters.<sup>48</sup> Je nach Schulung auf ein bestimmtes Flugzeug-Streckenmuster, Seniorität und Erfahrung, werden kontinentale und auch interkontinentale Strecken geflogen. Mit kontinentalen Strecken sind sowohl innerdeutsche, wie auch innereuropäische Flüge gemeint (Bsp.: Frankfurt- Rom- Frankfurt- Istanbul- Frankfurt) und unter interkontinentalen Strecken versteht man weltweite Ziele (Bsp.: Frankfurt- Tokyo -Frankfurt).<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Deutsche Lufthansa – Flugbegleiter/-in [2013].

<sup>46</sup> Eigenes Statement auf Grund gesammelter Erfahrung durch vorheriges Praktikum bei der Deutschen Lufthansa [2013].

<sup>47</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit [2013].

<sup>48</sup> Vgl. Weckesser, M. [2010], S. 20.

<sup>49</sup> Vgl. Weckesser, M. [2010], S. 17 f.

### 3.3 Purser/-in und regionale Flugbegleiter/-innen

Als FB hat man auch Aufstiegsmöglichkeiten, beispielsweise zum Purser<sup>50</sup> (Abk. PU), auch bekannt als Chef de Cabin (Kabinenchef, Abk. CDC). Als PU hat man gegenüber den anderen Crewmitgliedern die Weisungsbefugnis und Verantwortung in der Kabine eines Flugzeuges. Schwierige und sicherheitsrelevante Entscheidungen trifft alleine der Kapitän, der dem PU übergeordnet ist. Bei kontinentalen Flügen wird meistens nur ein PU eingesetzt, bei interkontinentalen Strecken zwei: Purser 1 und Purser 2, wobei Purser 2 der erstrangige Purser ist und Purser 1 ihm assistiert. Um PU zu werden, muss man eine mindestens einjährige Berufserfahrung als FB vorweisen können.<sup>51</sup> Bei der Ausbildung zum Purser gelten die gleichen Voraussetzungen wie bei der Ausbildung zum FB. Zudem ist es laut Purser- Anforderungsprofil der Deutschen Lufthansa von großer Bedeutung, eine zweite Fremdsprache, Flexibilität, ein vorbildliches Erscheinungsbild und Führungskompetenzen, wie z.B. starkes Durchsetzungsvermögen und Koordination im Team, vorweisen zu können.<sup>52</sup>

Wichtiges Ziel einer Airline ist es, eine Verbindung zwischen verschiedenen Kulturen und Ländern aufzubauen und zu fördern. Aus diesem Grund beschäftigen deutsche Luftverkehrsunternehmen häufig internationale, sogenannte regionale Flugbegleiter, da diese sich oftmals besser mit internationalen Kunden auskennen, als deutsche Flugbegleiter. Sie gehören verschiedenen Kulturen an und können das Unternehmen, wie auch die jeweiligen Crews durch ihr Wissen über interkulturelle Kompetenzen bereichern.<sup>53</sup> Die Voraussetzungen können je nach Fluggesellschaft variieren. Die *ethnische Zugehörigkeit, die fließende Beherrschung der Muttersprache und die Kenntnisse über die landestypische Kultur und Verhaltensweisen*<sup>54</sup>, sind laut der Autorin M. Weckesser relevante Qualifikationen für die Ausbildung eines regionalen FBs. Weiterhin ist es von großer Bedeutung, dass regionale FBs beim Service an Bord auf die Wünsche und Bedürfnisse der eigenen Landsleute eingehen und sich mit ihnen kulturspezifisch verständigen können. Regionale FBs können in der Regel nicht zum Purser aufsteigen. Die Deutsche Lufthansa beispielsweise beschäftigt außer japanischen Flugbegleitern

---

<sup>50</sup> mit dem Ausdruck „Purser“ sind sowohl männliche Purser und weibliche Purserinnen gemeint

<sup>51</sup> Vgl. Weckesser, M. [2010], S. 23 f.

<sup>52</sup> Vgl. Deutsche Lufthansa- Kompetenzer Kabinenchef [2013].

<sup>53</sup> Vgl. Weckesser, M. [2010], S. 38.

<sup>54</sup> Weckesser, M. [2010], S.38.

auch chinesische, koreanische, thailändische und indische, wobei die Rekrutierung oftmals direkt vor Ort, im Ausland, stattfindet. Regionale, japanische Flugbegleiter, werden danach immer zusammen mit deutschen Flugbegleitern auf den Flugstrecken von und nach Japan eingeteilt.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Vgl. Weckesser, M. [2010], S. 38.

## 4 Stereotypen



**Abb. 4:** Typisch deutsch? Der Gartenzwerg!  
(Quelle: FOCUS [2006])

*Eine Freundin erzählt, dass sie Urlaub in Neuseeland machen will und sich für die Traditionen der Maori interessiert. Obwohl Sie noch nie einem Maori kennen gelernt hat, hat Sie sofort ein Bild vor Ihrem inneren Auge: Ein braunhäutiger, kräftig gebauter Polynesier mit vielen Tätowierungen, der mit den Augen rollt und Ihnen zur Begrüßung die Zunge herausstreckt. Natürlich werden nicht alle Maori diesem Bild entsprechen, aber wenn nicht, dann sind es eben Ausnahmen!*<sup>56</sup>

### 4.1 Bildung von Stereotypen

Das oben aufgeführte Zitat von Broszinsky-Schwabe und das Bild vom Gartenzwerg verdeutlichen, dass man bereits vor dem Zusammentreffen mit anderen Kulturen eine Vorstellung über deren kulturspezifische Verhaltenweisen und Aussehen hat. Es werden klischeehafte Vorstellungen gebildet.<sup>57</sup> Das Wort „Stereotyp“ kommt aus dem griechischen „stereos“ und bedeutet soviel wie „starres Muster“.<sup>58</sup> Im Jahr 1992 führte der amerikanische Journalist W. Lippmann den Begriff Stereotyp ein, wobei es sich bei diesem Ausdruck um die Einordnung von Eindrücken anderer sozialer Gruppen han-

---

<sup>56</sup> Broszinsky-Schwabe, E. [2011], S. 203.

<sup>57</sup> Vgl. Broszinsky-Schwabe, E. [2011], S. 203.

<sup>58</sup> Vgl. IIKD - Institut für Interkulturelle Kompetenz und Didaktik [o.J.].

delt, die verschiedenen Kategorien und Rastern zugeordnet werden.<sup>59</sup> Es findet ein sogenannter Prozess der Wahrnehmung und Kategorisierung statt, bei der es zu einer selektiven Betrachtung einzelner Merkmale kommt, die ein sogenanntes „Image“ entstehen lassen.<sup>60</sup> Zudem werden bestimmte Verhaltensweisen stark vereinfacht dargestellt und es kommt zu Verallgemeinerungen in der Betrachtung von Individuen. Stereotypen bilden sich auch durch die Reduzierung auf sogenannte „typische Merkmale“, bei der die Wirklichkeit vereinfacht dargestellt und wahrgenommen wird. Stereotypen können sowohl „positiv“ (Bsp.: *das von glücklichen schönen Südseeinsulanern*<sup>61</sup>), neutral (Bsp.: *alle Schweden sind groß*<sup>62</sup>) und negativ (Bsp.: *Zigeuner stehlen*<sup>63</sup>) sein. Ein weiteres Merkmal von Stereotypen ist, dass diese von Generation zu Generation weitergegeben werden und sehr stabil sein können.<sup>64</sup> Zu beachten ist auch, dass Stereotype und Vorurteile nicht synonym verwendet werden können: Durch die Verallgemeinerung der Eindrücke werden bei einem Vorurteil Emotionen hervorgerufen, welche meistens auf der Meinung anderer beruhen und oftmals negativ belastet sind (z.B.: *ALLE Italiener essen TÄGLICH Nudeln.*“ (Stereotyp) im Gegensatz zu *„Italiener sind Spaghetti-Fresser!“* (Vorurteil)<sup>65</sup>).<sup>66</sup> Stereotypen sind allgemeiner beschriebene Meinungen und wenn diese Meinungen nicht ausreichend betrachtet und kontrolliert werden, können Vorurteile entstehen.<sup>67</sup>

## 4.2 Wie entstehen Stereotypen?

Stereotypen können durch die Weitergabe von verschiedenen Informationen durch z.B. Massenmedien, Presse, Literatur und verschiedenen Erfahrungen und Meinungen entstehen. Der Einfluss der Macht, wie auch wirtschaftliche Vorteile spielen hierbei meistens eine hinzukommende Rolle.<sup>68</sup> Differenzen und Disharmonie, Bedrohung der Gruppenidentität (z.B.: im Mittelalter die Hexenverfolgung) und Bedürfnisse nach Sicherheit und Uniformität prägen und werten häufig das eigene Selbstbild auf, und

<sup>59</sup> Vgl. Erll, A.; Gymnich, M. [2010], S.73.

<sup>60</sup> Vgl. Heringer, H.J. [2007], S. 198.

<sup>61</sup> Broszinsky-Schwabe, E. [2011], S.203.

<sup>62</sup> Broszinsky-Schwabe, E. [2011], S.203.

<sup>63</sup> Broszinsky-Schwabe, E. [2011], S.203.

<sup>64</sup> Vgl. Broszinsky-Schwabe, E. [2011], S. 203 f.

<sup>65</sup> IIKD - Institut für Interkulturelle Kompetenz und Didaktik [o.J].

<sup>66</sup> Vgl. IIKD - Institut für Interkulturelle Kompetenz und Didaktik [o.J.].




<sup>67</sup> Vgl. Allport, G.W.[1971], zitiert nach IKUD- Seminare [2013].

<sup>68</sup> Vgl. Broszinsky-Schwabe, E. [2011], S. 206.

cherheit und Uniformität prägen und werten häufig das eigene Selbstbild auf, und das Fremdbild ab.<sup>69</sup> Stereotypen entwickeln sich aus der Normalisierung prägnanter Merkmale und Generalisierungen, bei denen Merkmale selektiert und für alle anderen Individuen als geltend dargestellt werden.<sup>70</sup> Bei interkulturellen Begegnungen entsteht somit schnell die Gefahr, dass sich Fremdbilder, die stereotypisch geprägt sind, verfestigen und es zu Missverständnissen und Verständnisproblemen zwischen den Kulturen kommen kann.<sup>71</sup> Um interkulturell kompetent aufzutreten, sollte man sich aus diesem Grund des Selbst- und Fremdbildes einer Kultur bewusst sein, sich dieser annehmen und wenn nötig auch widersprechen und dagegen agieren.<sup>72</sup>

### 4.3 Beispiele für Selbst- und Fremdbilder

*Wie sich deutsche Reisende in Japan mit seidenen Kimonos eindecken, so bringen japanische Touristen von ihren Deutschlandreisen Dirndlkleider und Lederhosen oder wenigstens die entsprechend ausgestatteten Trachtenpüppchen mit.<sup>73</sup>*

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geschäftstüchtig und fleißig</li> <li>- organisiert</li> <li>- sympathisch</li> <li>- reisen viel und gerne</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- effizient</li> <li>- seelisch gefährlich instabil</li> <li>- übergewichtig und Biertrinker</li> <li>- arrogant und keinen Humor</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quadratschädel</li> <li>- gutes Bier und hellhäutig</li> <li>- weiße Socken in Sandalen</li> </ul>

**Tabelle 1:** Fremdbild von Nationen über die deutsche Nation

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kaiser, Dr. D., Kapitel 3, Umgang mit (nationalen) Stereotypen, Mai 2012)

<sup>69</sup> Vgl. Broszinsky-Schwabe, E. [2011], S. 204 f.

<sup>70</sup> Vgl. Heringer, H.J. [2007], S. 201.

<sup>71</sup> Vgl. Erll, A.; Gymnich, M. [2010], S.75.

<sup>72</sup> Eigene Subsumtion in Anlehnung an Erll, A.; Gymnich, M. [2010].

<sup>73</sup> Bausinger, H. [2005], S. 32.



Was denken „die“ Italiener, Engländer und Spanier über „die“ Deutschen? Anhand der Tabelle 1 kann man einen ersten Eindruck gewinnen, welches „Spiegelbild“ einige deutsche Nachbarn über die deutsche Nationalität haben. Dort werden „die Deutschen“ u.a. als organisiert, sympathisch und reiselustig, aber auch als arrogant und nervend und als Biertrinker und Quadratschädel beschrieben.<sup>74</sup> „Die“ Deutschen hingegen nehmen sich selber gerne als pünktlich, ordentlich, fleißig, perfektionistisch, aber auch passiv und umständlich wahr.<sup>75</sup> Um Selbst- und Fremdbilder, wie auch Stereotypen einfacher zuordnen und verstehen zu können, gibt es sogenannte Kulturmodelle, mit deren Hilfe sich kulturelle Denkmuster in ein Schema einordnen und vergleichen lassen. Auf diese Kulturmodelle werde ich in Kapitel 6 genauer eingehen.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Eigene Subsumtion in Anlehnung an Kaiser, Dr. D. [2012].

<sup>75</sup> Vgl. Bausinger, H. [2005], S. 30.

<sup>76</sup> Eigenes Statement.

## 5 Allgemeine Hintergründe zu Deutschland und Japan

Um die deutschen und japanischen kulturellen Eigenschaften besser einordnen zu können, gibt dieses Kapitel einen kurzen Überblick über die Hintergründe zu der deutschen und japanischen Kultur.

### 5.1 Hintergrund zu Deutschland

*In einer Umfrage des BBC World Service in 27 Ländern wurde Deutschland 2011 zum wiederholten Male zum beliebtesten Land der Welt gewählt. Als Gründe nannte das Meinungsforschungsinstitut Globescan der britischen Tageszeitung „The Daily Telegraph“: „Im Bereich des Lebensstils und mit Blick auf seine hochwertigen Produkte hat Deutschland ein sehr erfolgreiches Image (...).<sup>77</sup>*

Deutschland, auch als die Bundesrepublik Deutschland bekannt, befindet sich umgeben von 9 Nachbarstaaten auf dem Kontinent Europa. Im Norden grenzt Deutschland an die Nord- und Ostsee, im Süden an die Alpen.<sup>78</sup> Die Landschaft, die sich auf ca. 357.000 km<sup>2</sup> erstreckt, ist sehr vielseitig: von Flüssen, Gebirgen, Seen und Wäldern bis hin zu Küsten und dem Meer.<sup>79</sup> Das Klima ist wechselhaft: ein Mix aus Kontinentalklima aus dem Osten und dem kühlen Westwind aus Richtung des Atlantiks. Das Land hat insgesamt um die 81,831 Millionen Einwohner und knapp 9% Ausländer.<sup>80</sup> Fast 90% der Deutschen leben in Städten und den umliegenden Ballungsgebieten.<sup>81</sup> Die Hauptstadt Deutschlands ist Berlin und die Amtssprache deutsch. Die am meisten verbreitete Religion ist das Christentum, gefolgt vom Islam, Judentum und anderen Minderheiten. Die Bundesrepublik Deutschland hat als Staats- und Regierungsform eine parlamentarische Demokratie, mit dem Staatsoberhaupt Joachim Gauck, der Regierungschefin Angela Merkel und dem Außenminister Guido Westerwelle und die Verwaltungsstruktur besteht aus 16 Bundesländern. Die Bundesrepublik ist in vielen

---

<sup>77</sup> Deutschland im Porträt. Anziehungskraft und Aufstiegschancen [2013].

<sup>78</sup> Vgl. Tatsachen über Deutschland. Geografie [2011].

<sup>79</sup> Vgl. Tatsachen über Deutschland. Deutschland im Überblick [2011].

<sup>80</sup> Vgl. Auswärtiges Amt. Deutschland [2013].

<sup>81</sup> Vgl. Tatsachen über Deutschland. Deutschland im Überblick [2011].

internationalen Organisationen Mitglied, wie z.B. bei den Vereinten Nationen (seit 1961), bei der NATO („North Atlantic Treaty Organization“ = „Organisation des Nordatlantikvertrags“ seit 1955), im Europarat (seit 1950) und vielen weiteren. Im Jahr 2012 betrug das Bruttoinlandsprodukt 2.644,2 Milliarden Euro und das Bruttoinlandsprodukt „Pro-Kopf“ 32.280 Euro.<sup>82</sup> Deutschlands Wirtschaftsstruktur ist stark exportabhängig, und ein eher rohstoffarmes Land. Durch die Globalisierung hat sich der deutsche Außenhandel bei der Ein- und Ausfuhr von Gütern stark weiterentwickelt.<sup>83</sup> Zu den wichtigsten Importgütern zählen u.a. Erdöl und Erdgas, Datenverarbeitungsgeräte, Kraftwagen und Kraftwagenteile. Die wichtigsten Exportgüter sind Automobile, Automobilteile, Maschinen, Datenverarbeitungsgeräte und chemische Erzeugnisse.<sup>84</sup> Im Jahr 2012 zählte Deutschland zu den drittstärksten Exportländern der Welt.<sup>85</sup> Neben einem großen Interesse an Forschung und Entwicklung, Bildung und Wissenschaft<sup>86</sup>, interessieren sich die Deutschen auch für ihre Umwelt: Im Jahr 2011 entschieden sie sich aus der Atomenergie auszusteigen und in Zukunft bis zum Jahr 2022 kein Kernkraftwerk mehr aktiv zu nutzen.<sup>87</sup>

In Deutschland ist jedes einzelne Bundesland für das Bildungssystem verantwortlich und muss dieses auch koordinieren. Hinzukommend ist es gesetzlich festgelegt, dass ab dem 6. Lebensjahr alle Kinder für 9 bis 10 Jahre schulpflichtig sind. Das Schulsystem wird in den Primärbereich (Grundschule), den Sekundarbereich I (Realschule, Hauptschule oder Gymnasium) und den Sekundarbereich II (weiterführende Oberstufe) unterteilt. Nebenher existieren auch noch Gesamtschulen und berufsbegleitende Schulen. In der Bundesrepublik Deutschland gibt es ca. 365 Hochschulen, davon ca. 100 Universitäten und Gesamtschulen.<sup>88</sup>

Zu den wichtigsten Medien zählen rechtlich-öffentliche Radio- und Fernsehsender, und viele private Sender. Mit Hilfe von nationalen Zeitschriften und Tageszeitungen, wie auch einer großen Auswahl internationaler Zeitungen, können die Deutschen sich vielseitig informieren.<sup>89</sup> In Deutschland gibt es die im Grundgesetz verankerte „Meinungs-

---

<sup>82</sup> Vgl. Auswärtiges Amt. Deutschland [2013].

<sup>83</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt. Export, Import, Globalisierung - Deutscher Außenhandel [2011].

<sup>84</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt. Zusammenfassende Ergebnisse für den Außenhandel-Monatsergebnisse [2013].

<sup>85</sup> Vgl. DW. Außenhandel. Deutschland wird wieder Export-Vizeweltmeister [2013].

<sup>86</sup> Vgl. Tatsachen über Deutschland. Bildung, Wissenschaft, Forschung [2011].

<sup>87</sup> Vgl. Tatsachen über Deutschland. Umwelt, Klima, Energie [2011].

<sup>88</sup> Vgl. Wissen- Lexikon. Deutschland. Bildung [2013].

<sup>89</sup> Vgl. Auswärtiges Amt. Deutschland [2013].

und Pressefreiheit“. Im Jahr 2011 erreichten die Tageszeitungs-Exemplare eine Reichweite von 71% der deutschen Bevölkerung. Außerdem verfügen ca.  $\frac{3}{4}$  der deutschen Haushalte und fast alle Unternehmen über einen Internetzugang.<sup>90</sup>

Die Kultur in Deutschland ist sehr vielfältig, wobei Bräuche und Traditionen sehr wichtig für die Deutschen sind. Zu den größten religiösen Feierlichkeiten zählen das Familienfest Weihnachten, bei dem die Geburt von Jesus Christus gefeiert wird. Es werden Christbäume aufgestellt, Plätzchen gebacken, Geschenke verteilt, Weihnachtsmärkte öffnen und vieles mehr. Ein weiteres bedeutendes Fest ist das Osterfest, an dem die Auferstehung Jesus gefeiert wird. Jedoch gibt es auch nicht-religiöse Bräuche, wie z. B. der jährlich stattfindende Karneval und das Münchner Oktoberfest.<sup>91</sup> In Deutschland gibt es viele Theater, Museen und Konzerthallen.<sup>92</sup> Deutsche Komponisten wie Wolfgang A. Mozart, Ludwig von Beethoven und Franz Schubert prägten die klassische Musik; deutsche Dichter wie die Gebrüder Grimm, Joseph von Eichendorff, Bertolt Brecht und Johann W. von Goethe die Literatur; Designer wie Karl Lagerfeld, Jil Sander, Jette und Wolfgang Joop die deutsche Mode; Spitzenköche wie Harald Wohlfahrt, Thomas Bühner und Johann Lafer die deutsche Esskultur; Künstler wie Albrecht Dürer, Caspar D. Friedrich und Franz Marc die Kunst und Erfinder wie Alexander von Humboldt, Albert Einstein, Johannes Gutenberg die Wissenschaft.<sup>93</sup> In Deutschland gibt es von der bürgerlichen deutschen Küche, wie der Kartoffelsuppe, der Schwarzwälder Kirschtorte, dem deutschen Vollkornbrot und Brezeln, dem Schnitzel, den Weißwürsten und der Currywurst, dem Rehrücken, bis hin zu Gourmetrestaurants eine große Auswahl.<sup>94</sup> Deutschland ist weltweit bekannt für das deutsche Bier und die mittlerweile international anerkannten Spitzenweine.<sup>95</sup> Zu den beliebtesten Sportarten der Deutschen zählen u.a. Fahrradfahren, Aerobic und Jogging, Krafttraining, Tennis, Badminton, Squash, Fußball und Ski und Snowboard fahren.<sup>96</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. Tatsachen über Deutschland. Kommunikation [2011].

<sup>91</sup> Vgl. Entdecke Deutschland. Deutsche Feste und Traditionen [2013].

<sup>92</sup> Vgl. Entdecke Deutschland. Kultur [2013].

<sup>93</sup> Eigenes Statement.

<sup>94</sup> Vgl. Entdecke Deutschland. Kultur. Essen und Trinken [2013].

<sup>95</sup> Vgl. Entdecke Deutschland. Kultur. Essen und Trinken. Deutsche Weine- weltweit wieder Spitze [2013].

<sup>96</sup> Vgl. Swim. Pool. Beliebte Sportart [2012].

## 5.2 Hintergrund zu Japan

*Der Gegensatz zwischen dynamischen, hochmodernen Großstädten und der uralten Tradition und Kultur macht den Reiz aus, den Japan auf die meisten Menschen ausübt. Dabei hat Nippon, das Land der aufgehenden Sonne, noch viel mehr zu bieten.<sup>97</sup>*



**Abb. 5:** geographische Lage Japans

(Quelle: Urlaubcheck-Plus [2012])

Japan, auch unter dem Namen „Nippon“ oder „Nihon“ bekannt, ist ein Inselstaat im nördlichen Pazifik am östlichen Rand von Asien.<sup>98</sup> Die Gesamtoberfläche beträgt 377.930 km<sup>2</sup> und lässt sich unterteilen in vier Hauptinseln: Hokkaido, Honshu, Shikoku und Kyushu. Auf der Hauptinsel Honshu befindet sich Japans Hauptstadt Tokyo. Das Klima ist wechselhaft und abhängig von Regionen: kalte Winter und warme Sommer im Norden und feuchtes bis subtropisches Klima im Süden. Japan besteht aus ca. 85 % Berggebieten und vielen Vulkanen und nur ca. 16% sind bebautes flaches Land, auf dem 75% der Bevölkerung leben.<sup>99</sup> Das Land hat insgesamt ungefähr 127 Millionen Einwohnern, mit einer Bevölkerungsdichte von 337 Einwohnern pro km<sup>2</sup>. Die Haupt-

---

<sup>97</sup> JNTO Japanische Fremdenverkehrszentrale. Allgemeines Japan [2012].

<sup>98</sup> Vgl. Auswärtiges Amt. Japan [2013].

<sup>99</sup> Vgl. JNTO Japanische Fremdenverkehrszentrale. Allgemeines Japan [2012].

sprache ist japanisch und der Schintoismus und Buddhismus sind die am weitesten verbreiteten Religionen, neben dem Christentum und anderen kleineren Religionen. Japan hat eine parlamentarische Demokratie, ein Zweikammernparlament, mit Shinzo Abe als Regierungschef und Fumio Kishida als Außenminister, sowie einem Kaiser namens Akihito. Japan ist ein zentral verwaltetes Land, welches in 47 Präfekturen aufgeteilt ist, in denen Gouverneure und Parlamente vertreten sind, die starken Weisungen der zentralen Regierung unterliegen. In fast allen internationalen Organisationen ist das Land als Mitglied vertreten, seit 1956 in den Vereinten Nationen und seit 2007 Mitglied des Internationalen Strafgerichtshofs.<sup>100</sup> *Japan ist Asiens dynamischste Industrienation mit dem höchsten Stand an Technik und Wissen.*<sup>101</sup>, so eine Aussage der japanischen Fremdenverkehrszentrale. Mit einem Bruttoinlandsprodukt (2012) von 5.886,9 Milliarden US-Dollar erwirtschaftete Japan ca. 8,7 % des Welt- Bruttoinlandsproduktes und das Bruttoinlandsprodukt „pro Kopf“ von ca. 36.149 US-Dollar zählt zu einem der höchsten weltweit. Japans Wirtschaftsstruktur ist sehr exportorientiert und auf Technologie konzentriert, wobei sie jedoch immer wieder Belastungen ausgesetzt wird, wie z.B. durch das Erdbeben 2011, den Tsunami, die Fukushima- Katastrophe oder der Euro-Krise und den abgeschwächten Volkswirtschaften in den USA und China. Des Weiteren existiert in Japan ein starker Wettbewerbsdruck zu den aufsteigenden Nachbarländern wie beispielsweise Korea. Da in Japan wenige Rohstoffe vorhanden sind, ist das Land abhängig von Lebensmittel- und Energieimporten. Japans Innovationen, in denen sie u.a. Weltführer sind, beziehen sich primär auf die Entwicklung, Forschung und Produktion von Maschinen und Automobilen, sowie Elektronik und Chemie.<sup>102</sup>

In Japan gibt es ein eingliedriges Bildungssystem, bei der die 6-jährige Grundschule und die 3-jährige Mittelstufe für jedes Kind verpflichtend sind. 96% der japanischen Jugendlichen gehen danach auf eine 3-jährige Oberschule. Im Jahr 2012 gab es 738 Universitäten in Japan, von denen etwa  $\frac{3}{4}$  Privatusiversitäten waren. Um eine berufliche Ausbildung zu absolvieren, existieren in Japan handwerkliche und technologische Oberschulen. Durch den starken Medieneinfluss und deren Einfluss in der Öffentlichkeit und auf das Konsum- und Freizeitverhalten von Japanern, bezeichnet man Japan auch als „Medien- und Informationsgesellschaft“. Neben der größten Verteilungsrate

---

<sup>100</sup> Vgl. Auswärtiges Amt. Japan [2013].

<sup>101</sup> JNTO Japanische Fremdenverkehrszentrale. Allgemeines Japan [2012].

<sup>102</sup> Vgl. Auswärtiges Amt. Japan. Wirtschaft [2013].

von Tageszeitungen auf der Welt, zählt der öffentlich-rechtliche Rundfunksender Nippon Hoso Kyokai (NHK) zu der zweitgrößten Rundfunkgesellschaft auf der Welt. Zudem existieren zahlreiche private und halb-private Stationen für das Radio und Fernsehen und Internet- und Mobilangebote werden von fast allen jüngeren Japanern in Anspruch genommen. Die Medien berichten objektiv und detailliert und sehen sich als Bindeglied zwischen dem Staat und der Gesellschaft. Großes Interesse zeigen die Japaner an der Wirtschaft, Forschung und Entwicklung. Ihre hohen Ausgaben für die Forschung und Entwicklung zählen zu den international Höchsten. Unter den G8-Ländern ist Japan auf umweltbezogene Patente, v.a. auf die Nanotechnologie und Biotechnologie, spezialisiert. Nach dem Unglück in Fukushima, interessieren sich die Japaner noch mehr für die Umweltgesetzgebung, -forschung und -technologie, insbesondere aber für die Gewinnung von erneuerbarer Energie.<sup>103</sup>

Traditionen und Kultur spielen in Japan immer noch eine wichtige Rolle. Dies wird u.a. in der Architektur, wie den Kaiserpalästen und zahlreichen Tempeln, und bei den japanische Bezirken und Gärten sichtbar.<sup>104</sup> In Japan wird viel Wert auf eine spezielle „Gartenbaukunst“ und besondere Teezeremonien gelegt, die oftmals in diesen Gärten stattfinden.<sup>105</sup> Es gibt eine vielfältige Auswahl an internationalen und regionalen Essensmöglichkeiten von Gourmettempeln, Sushi- und Nudelküchen, bis hin zu traditionellen Restaurants. Bei den Speisen „isst das Auge mit“, sprich die Japaner versuchen einzelne Gerichte farblich und räumlich abzustimmen. Speisen bestehen meistens aus den Grundelemente Nudeln und Reis. Am liebsten trinken die Japaner Bier, Wein, Whisky, Reiswein, Kaffee oder grünen Tee. In Japan ist der Servicegedanke gegenüber dem Kunden enorm wichtig: „der Kunde ist Gott“. Aus diesem Grund spielt Höflichkeit und Zuvorkommenheit eine wichtige Rolle bei den Japanern.<sup>106</sup> Japaner mögen nicht nur gutes Essen und Trinken, sondern feiern auch gerne traditionelle Feste. Da viele Japaner der Meinung sind, dass ihre Gottheiten und Ahnengeister in der Natur, wie in der Sonne, Regen und im Sturm wiederzufinden sind und ihnen sowohl Glück, als auch Unglück bringen können, finden in Japan viele religiöse Feste (Bsp.: das „Schreinfest“, bei dem an Götter und Ahnen gedacht wird), aber auch Feste, die keinen religiösen Bezug (Bsp.: das „Nebuta-matsuri“- Fest, bei dem ehemalige Siege von

---

<sup>103</sup> Vgl. Auswärtiges Amt. Japan. Kultur, Medien, Wissenschaft, Bildung [2013].

<sup>104</sup> Vgl. JNTO Japanische Fremdenverkehrszentrale. Allgemeines Japan [2012].

<sup>105</sup> Vgl. JNTO Japanische Fremdenverkehrszentrale. Kultur. Gartenkunst [2012].

<sup>106</sup> Vgl. JNTO Japanische Fremdenverkehrszentrale. Kultur. Japanische Küche [2012].

Feldherren gefeiert werden) haben, statt.<sup>107</sup> Außerdem interessieren sich viele junge Japaner für Zeichentrickfilme und Comics, für Themenparks (Bsp.: „Tokyo Disney Resort“) und Video- und Computerspielmessen (Bsp.: „Tokyo Game Show“).<sup>108</sup> Beliebte Sportarten in Japan sind u.a. Fußball und Baseball, aber auch traditionell japanischer Sport wie Judo, Sumo, Kendo, Karate und Aikido.<sup>109</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. JNTO Japanische Fremdenverkehrszentrale. Kultur. Traditionelle Feste [2012].

<sup>108</sup> Vgl. JNTO Japanische Fremdenverkehrszentrale. Kultur. Anime & Co [2012].

<sup>109</sup> Vgl. JNTO Japanische Fremdenverkehrszentrale. Kultur. Kampfsport [2012].



## 6 Kulturmodelle

*Wenn Japaner und Europäer aufeinandertreffen, wird es zappelig. Japaner wissen, dass Europäer einander die Hände schütteln, besonders lebenslustige Exemplare einander sogar die Wangen küssen. Europäer wissen, dass in Japan beides unüblich ist und dass man sich stattdessen voreinander verbeugt.*<sup>110</sup>

Was ist zu beachten, wenn man mit Japanern kommunizieren möchte und wie verhält man sich als Ausländer im Umgang mit Deutschen? Zur Beantwortung dieser und ähnlicher kulturspezifischer Fragen ist das Verstehen und Kennen von kulturellen Strukturmerkmalen von Vorteil.<sup>111</sup>

### 6.1 Welche Kulturmodelle gibt es?

Um Kulturunterschiede zu verdeutlichen, entwickelten der Sozialwissenschaftler G. Hofstede, wie auch der Ethnologe E.T. Hall, neben den Kulturstandards von A. Thomas, die sogenannten Kulturdimensionen. Das Ziel dieser Kulturmodelle ist es, unterschiedliche Bereiche und Eigenschaften, die die Kulturen prägen, zu begutachten und miteinander zu vergleichen.<sup>112</sup> Eine Kulturdimension befasst sich immer nur mit einem Aspekt einer Kultur, bei der die Merkmale Durchschnittswerte darstellen sollen.<sup>113</sup> Zudem beziehen sie sich nie auf alle Individuen einer Kultur. Durch den Kulturwandel werden Kulturen immer wieder neu bestimmt, deshalb ist zu beachten, dass Kulturen nicht nur in eindeutige Kulturkategorien einzuordnen sind, sondern auch Zwischenlösungen möglich sind.<sup>114</sup>

#### 6.1.1 Kulturmodell nach Hofstede angewandt auf deutsche und japanische Eigenschaften

Das bekannteste Kulturmodell ist das der „fünf Kulturdimensionen“ nach Geert Hofstede. Ende der Jahre 1968 und 1972 führte er empirische Untersuchungen mit Mitarbei-

---

<sup>110</sup> Neuenkirchen, A. [2013], S.13 f.

<sup>111</sup> Eigenes Statement in Anlehnung an Erll, A.; Gymnich, M. [2010], S.43.

<sup>112</sup> Vgl. Erll, A.; Gymnich, M. [2010], S.37ff.

<sup>113</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S.29.

<sup>114</sup> Vgl. Erll, A.; Gymnich, M. [2010], S.37ff.

tern des IBM-Konzerns in mehr als 50 Ländern durch, um nationale Unterschiede des Wertesystems herauszufinden.<sup>115</sup> Erst später kam noch die fünfte Kulturdimension hinzu, die sich sehr stark mit dem Konfuzianismus befasst.<sup>116</sup> Bei der Auswertung, die jeweils mit Hilfe von verschiedenen Indizes gemessen wurde, ließen sich fünf zentrale Merkmale feststellen, die er als „fünf Dimensionen“ definierte: Machtdistanz, Individualismus versus Kollektivismus, Maskulinität versus Feminität, Unsicherheitsvermeidung und kurzfristige versus langfristige Orientierung.<sup>117</sup> Im Folgenden werden die fünf Kulturdimensionen nach Hofstede genauer erläutert und auf deutsche und japanische Eigenschaften angewandt.

### **Machtdistanz**

Wie gehen Menschen mit sozialen Differenzen innerhalb einer Gruppe um? Hofstede definierte Machtdistanz *als das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.*<sup>118</sup> Die Machtdistanz wird nach Hofstede in gesellschaftlichen Institutionen wie der Familie, Schule, Arbeit, oder im Staat gemessen<sup>119</sup> und befasst sich mit der emotionalen Distanz zwischen Individuen.<sup>120</sup> Eine geringe Entfernung zur Macht weisen Gesellschaften auf, die gesellschaftliche Unterschiede minimieren wollen, wohingegen Gesellschaften, die gesellschaftliche Differenzen hervorheben wollen, eine große Entfernung zur Macht darstellen. Ein Beispiel für die Messung mit Hilfe eines Indexes konnte anhand des sogenannten Machtdistanzindex in verschiedenen Länderregionen gemessen werden. Dort konnte aufgezeigt werden, wie Kulturen mit verschiedenen Machtverteilungen umgehen.<sup>121</sup>

---

<sup>115</sup> Vgl. Erll, A.; Gymnich, M. [2010], S.44.

<sup>116</sup> Vgl. Erll, A.; Gymnich, M. [2010], S.48.

<sup>117</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S.28 f.

<sup>118</sup> Hofstede, G. [1993], S.42.

<sup>119</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S.42.

<sup>120</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S.38.

<sup>121</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S. 40 ff.

Land/Region	Punkt- wert	Posi- tion	Land/Region	Punkt- wert	Posi- tion
Malaysia	104	1/2	Portugal	63	37/38
Slowakei	104	1/2	Belgien Flämisch	61	39/40
Guatemala	95	3/4	Uruguay	61	39/40
Panama	95	3/4	Griechenland	60	41/42
Philippinen	94	5	Südkorea	60	41/42
Russland	93	6	Iran	58	43/44
Rumänien	90	7	Taiwan	58	43/44
Serbien	86	8	Tschechien	57	45/46
Surinam	85	9	Spanien	57	45/46
Mexiko	81	10/11	Malta	56	47
Venezuela	81	10/11	Pakistan	55	48
Arabische Länder	80	12/14	Kanada Quebec	54	49/50
Bangladesh	80	12/14	Japan	54	49/50
China	80	12/14	Italien	50	51
Ecuador	78	15/16	Argentinien	49	52/53
Indonesien	78	15/16	Südafrika	49	52/53
Indien	77	17/18	Trinidad	47	54
Westafrika	77	17/18	Ungarn	46	55
Singapur	74	19	Jamaika	45	56
Kroatien	73	20	Estland	40	57/59
Slowenien	71	21	Luxemburg	40	57/59
Bulgarien	70	22/25	USA	40	57/59
Marokko	70	22/25	Kanada gesamt	39	60
Schweiz Französisch	70	22/25	Niederlande	38	61
Vietnam	70	22/25	Australien	36	62
Brasilien	69	26	Costa Rica	35	63/65
Frankreich	68	27/29	Deutschland	35	63/65
Hongkong	68	27/29	Großbritannien	35	63/65
Polen	68	27/29	Finnland	33	66
Belgien Franz.	67	30/31	Norwegen	31	67/68
Kolumbien	67	30/31	Schweden	31	67/68
Salvador	66	32/33	Irland	28	69
Türkei	66	32/33	Schweiz Deutsch	26	70
Ostafrika	64	34/36	Neuseeland	22	71
Peru	64	34/36	Dänemark	18	72
Thailand	64	34/36	Israel	13	73
Chile	63	37/38	Österreich	11	74

Die kursiv gedruckten Punktwerte für die Länder/Regionen wurden aus der IBM Datenbank ermittelt. Die Punktwerte für die restlichen Länder basieren auf Wiederholungsstudien oder Schätzungen.

**Tabelle 2: Machtdistanz-Index der IBM-Studie**

(Quelle: Hofstede, G. [2006]: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 3. vollst. überarbeitete Aufl., Beck Verlag, München, 2006, S. 56, zitiert nach: Erll, A.; Gymnich, M. [2010], S.45)

Anhand der Tabelle 2 wird deutlich, wie unterschiedlich die Verteilungen der Machtdistanzen nach Hofstedes Studien im Jahr 2006 sind. Deutschland liegt beispielsweise mit 35 Punkten auf Platz 63/65 und weist somit eine niedrigere Machtdistanz als Japan auf, die mit 54 Punkten auf Position 49/50 einzuordnen sind. Wie lassen sich nun die niedrige und die hohe Machtdistanz charakterisieren?

niedrige Machtdistanz	hohe Machtdistanz
<ul style="list-style-type: none"> <li>- demokratisch</li> <li>- dezentralistisch</li> <li>- gleichberechtigter Umgang zwischen Kindern und Eltern/Lehrern</li> <li>- Eigeninitiative wird verlangt</li> <li>- Arbeit ist gleichwertig</li> <li>- geringe Gehaltsunterschiede, keine große Bedeutung von Statussymbolen</li> <li>- Mitbestimmung bei Entscheidungen</li> <li>- sachliche Mitarbeiterbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- autokratisch</li> <li>- hierarchisch</li> <li>- ungleichberechtigter Umgang zwischen Kindern und Eltern/Lehrern</li> <li>- Initiative vom Ausbilder</li> <li>- unterschiedliche Arbeitswertigkeit</li> <li>- große Gehaltsunterschiede, Statussymbole von wichtiger Bedeutung</li> <li>- Anweisungen durch Vorgesetzten verlangt</li> <li>- emotionale Mitarbeiterbeziehung</li> </ul>

**Tabelle 3:** Hauptunterschiede zwischen niedriger und hoher Machtdistanz

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede, G., [1993], S.37-62)

Tabelle 2 zeigt die wichtigsten Hauptunterschiede zwischen geringer und hoher Machtdistanz:

Bei der niedrigen Machtdistanz wird die Ungleichverteilung der Macht nicht akzeptiert. Wichtige Merkmale der geringen Machtdistanz sind Demokratie und Dezentralisierung in einer Gesellschaft. Kinder erlernen schon sehr früh sich gegen die Eltern und Lehrer, wie auch gegenüber Meinungen anderer, durchzusetzen. Die Kinder werden von den Eltern und Lehrern wie ihresgleichen behandelt und aufgezogen. Hinzukommt, dass eigeninitiatives Handeln und Denken gefordert wird, mit dem Ziel der Unabhängigkeit des Kindes.<sup>122</sup> Im weiteren Berufsleben wird die Arbeit als gleichwertig angesehen, d.h. es existiert keine wirkliche Hierarchie zwischen Arbeitnehmern und Vorgesetzten und der Mitarbeiter erwartet bei Entscheidungsfindungen mitzubestimmen, ist sich jedoch auch bewusst, dass der Vorgesetzte die finale Entscheidung treffen wird. Ein weiteres Merkmal ist, dass es nur geringe Gehaltsunterschiede gibt und auf Statussymbole keinen großen Wert gelegt wird.<sup>123</sup> Der Mensch muss sich bei der niedrigen Machtdistanz

<sup>122</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S. 47 ff.

<sup>123</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S. 51.

die Macht also erst erwerben und sie in der kritischen Betrachtungsweise der Öffentlichkeit immer wieder legitimieren.<sup>124</sup>

Die deutsche Kultur lässt sich nach Hofstede mit einem Machtdistanzindex von 35 Punkten in den Bereich der schwächeren Machtdistanz zuordnen. Deutschland ist sehr dezentralisiert und es gibt eine große Mittelschicht.<sup>125</sup> In der Schule finden beispielsweise sowohl Frontalunterricht, als auch Gruppendiskussionen statt. Schüler lernen sehr früh, sich selbst in den Unterricht mit einzubringen, unabhängig zu arbeiten und Eigeninitiative zu ergreifen.<sup>126</sup> Überdies existieren in Deutschland viele Mitbestimmungsrechte, wobei im Arbeitsleben das Management Entscheidungen trifft. Eine direkte und teilnehmende Kommunikation ist in Deutschland bei einem Zusammentreffen üblich, was sich beispielsweise in Feedback-Gesprächen und Konfliktlösungsgesprächen zeigt. Führung wird als Herausforderung und als Wettbewerb gesehen, wobei es von großer Bedeutung ist, die eigenen Kompetenzen und die öffentliche Akzeptanz zu demonstrieren.<sup>127</sup>

Bei der hohen Machtdistanz wird die Ungleichverteilung der Macht akzeptiert: Autokratie und Hierarchie sind wichtige Merkmale. Kinder werden so erzogen, dass sie mit den Eltern und Lehrern respektvoll und gehorsam umgehen und nicht gleichgestellt sind, d.h. dass Eltern und Lehrer als Autoritätspersonen angesehen werden. Die Entwicklung der Unabhängigkeit wird nicht gefördert. In der Schule geht die Initiative vom Lehrer aus.<sup>128</sup> Im Berufsleben wird die Arbeit unterschiedlich anerkannt. Es gibt eine klare Hierarchie zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, wobei jede Hierarchiestufe an die übergeordnete Stufe Bericht erstatten muss. Die Angestellten erwarten von ihren Vorgesetzten Anweisungen. Oftmals existiert zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten eine sehr stark ausgeprägte emotionale Beziehung, durch die es zu einer Ablehnung oder Bewunderung kommen kann.<sup>129</sup> Die Gehaltsunterschiede können sehr groß sein und es wird viel Wert auf Statussymbole gelegt.<sup>130</sup> Wird also in Gesellschaften mit niedriger Machtdistanz das Prinzip der Gleichheit betont, so ist in Gesellschaften

---

<sup>124</sup> Eigene Subsumtion in Anlehnung an Hofstede, G. [1993].

<sup>125</sup> Vgl. The Hofstede Centre. What about Germany? [2013].

<sup>126</sup> Eigenes Statement in Anlehnung an The Hofstede Centre. What about Germany? [2013].

<sup>127</sup> Vgl. The Hofstede Centre. What about Germany? [2013].

<sup>128</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S.47 ff.

<sup>129</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S.50.

<sup>130</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S.51.

ten mit großer Machtdistanz eine Ungleichheit selbstverständlich und oftmals auch erwünscht.<sup>131</sup>

Laut Hofstede lässt sich die japanische Kultur mit einem Machtdistanzindex von 54 Punkten weder in den Bereich der starken, noch der schwachen Machtdistanz einordnen. Auch wenn die hierarchische Stellung in Japan von sehr großer Bedeutung ist und deren Handeln stark beeinflusst, so existiert bei den Japanern ein nicht so starkes Hierarchiedenken wie bei anderen asiatischen Ländern. Trotzdem dauern Entscheidungsprozesse oftmals sehr lang und sind sehr hierarchisch: Im Unternehmen müssen Entscheidungen von jeder Ebene bestätigt werden, bevor sie final abgestimmt werden können.<sup>132</sup> *Meist gibt es eine Rangordnung der Abteilungen einer Firma, und innerhalb einer Abteilung unterscheidet man wiederum Dienstältere („senpai“) und Dienstjüngere („kohai“). Vertikale Beziehungsmuster durchdringen auch das Alltagsleben: Der Kunde steht über dem Verkäufer, die Großeltern stehen über den Eltern, der Mann steht über der Frau (...) Rangunterschiede scheinen den meisten Japanern naturgegeben (...) Eine Missachtung des Ranges einer Person führt zu deren Gesichtsverlust und stört die Harmonie, weshalb es viele Verhaltensregeln gibt, um dies zu vermeiden. (...) Einem Ranghöheren wird durch höfliche Sprache, tiefe Verbeugungen und Zurückhalten von Kritik Respekt gezollt.*<sup>133</sup>, so heißt es in dem Buch „Beruflich in Japan“. Ein Beispiel hierfür ist das Übergeben der zweisprachigen Visitenkarte, welches der gegenseitigen Aufklärung des Status dient und welche nach besonderen Regeln empfangen werden sollte<sup>134</sup>: *mit beiden Händen annehmen und auf keinen Fall sofort wegstecken, sondern erst mal gebührend würdigen. Und wenn die Visitenkarte danach weggesteckt wird, um Himmels willen nicht in die Gesäßtasche.*<sup>135</sup> Darüber hinaus sind Japaner laut Hofstede eine leistungsorientierte Gesellschaft, und der Überzeugung, dass alle Menschen gleich geboren sind und sie auch alles erreichen können, sofern sie hart dafür arbeiten.<sup>136</sup>

---

<sup>131</sup> Eigene Subsumtion in Anlehnung an Hofstede [1993].

<sup>132</sup> Vgl. The Hofstede Centre. What about Japan? [2013].

<sup>133</sup> Petzold, I.; Ringel, N.; Thomas, A. [2013], S. 118.

<sup>134</sup> Vgl. Petzold, I.; Ringel, N.; Thomas, A. [2013], S. 143.

<sup>135</sup> Neuenkirchen, A. [2013], S.196.

<sup>136</sup> Vgl. The Hofstede Centre. What about Japan? [2013].

### Individualismus versus Kollektivismus

Welche Beziehung existiert zwischen einem Individuum und der Gruppe? Hofstede unterscheidet zwischen individualistischen und kollektivistischen Gesellschaften.

Individualismus	Kollektivismus
<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Ich“- Gesellschaft</li> <li>- Handeln zum Eigenwohl</li> <li>- Selbstständigkeit und Unabhängigkeit</li> <li>- verbale Kommunikation wichtig</li> <li>- Mitteilen der eigenen Meinung</li> <li>- offene Konfliktbewältigung</li> <li>- Selbstverwirklichung</li> <li>- schwache Bindung zum Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Wir“- Gesellschaft</li> <li>- Handeln zum Gemeinwohl</li> <li>- Loyalität</li> <li>- Anpassung an Tugenden und Traditionen</li> <li>- Orientierung an Gruppenmeinung</li> <li>- keine offene Konfliktbewältigung</li> <li>- Harmonie bewahren</li> <li>- starke Bindung zum Unternehmen</li> </ul>

**Tabelle 4:** Hauptunterschiede zwischen Individualismus und Kollektivismus

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede, G. [1993], S.65-95)

Tabelle 4 verdeutlicht, dass es bei individualistischen Gesellschaften darum geht, dass jedes Individuum für sich selbst und sein eigenes Wohlbefinden die Verantwortung trägt und die eigenen Bedürfnisse und Interessen über die von anderen stellt.<sup>137</sup> Kinder wachsen meistens in kleinen Familien auf, wobei die Verwandten oftmals außerhalb wohnen. In diesen Gesellschaften werden Kinder von Beginn an zur Selbstständigkeit erzogen und es wird von ihnen erwartet, dass sie früh das Elternhaus verlassen, um sich selbst zu verwirklichen.<sup>138</sup> In individualistischen Gesellschaften wird viel Wert auf eine verbale Kommunikation gelegt. Es gilt als eine Tugend, die eigene Meinung zu äußern und mit Offenheit konstruktive Kritik entgegenzunehmen, wie auch Konflikte zu bewältigen.<sup>139</sup> Ein weiteres Merkmal dieser Gesellschaft ist die eigene Achtung des Individuums, die Selbstachtung, durch die das Individuum relativ unabhängig von seinem gesellschaftlichen Ansehen ist.<sup>140</sup> Im Berufsleben existiert eine schwächere Unternehmensbindung. Von den Arbeitnehmern wird erwartet, dass sie organisiert sind

<sup>137</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S.66.

<sup>138</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S. 76.

<sup>139</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S. 75 f.

<sup>140</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S.77.

und selbstständig nach eigenen Interessen agieren.<sup>141</sup> Es finden offene Kritikgespräche, Leistungsbeurteilungen und Feedbackgespräche miteinander statt. Jeder sollte gleich behandelt werden, doch behandelt man einen Kunden besser als einen anderen, so gilt dies als unmoralisch. Die berufliche Aufgabe hat in individualistischen Gesellschaften Vorrang vor persönlichen Beziehungen.<sup>142</sup>

Nach Hofstede zählt Deutschland mit einem Indexwert von 67 Punkten zu einer individualistischen Gesellschaft. Kleine Familien mit starken Eltern-Kind-Beziehungen, sowie ein starker Glaube an Selbstverwirklichung sind Merkmale dafür. Bei den Deutschen basiert Loyalität häufig auf den persönlichen Vorlieben für bestimmte Menschen, wie aber auch auf Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein. Arbeitsverträge beispielsweise legen dies fest. In der deutschen Gesellschaft wird gerne direkt kommuniziert, wodurch u.a. dem Kommunikationspartner die Chance gegeben werden soll, aus Fehlern zu lernen und diese ggfs. verbessern zu können.<sup>143</sup> Ein Beispiel für eine direkte Kommunikation: *Selten werden Sie es erleben, dass Ihr deutscher Tischnachbar oder Ihr Gastgeber bei einer Essenseinladung seinen Teller nicht leer ist. Wenn Sie etwas übrig lassen, dann gilt das als unhöflich, ja, als deutliches Zeichen, dass es Ihnen nicht geschmeckt hat. Da Deutsche im Allgemeinen sehr direkt sind und sich nicht verstellen, wenn ihnen etwas nicht gefällt, wird man Ihre Entschuldigung, Sie bräuchten beim besten Willen nichts mehr hinunter, (...) als lahme Ausrede werten.*<sup>144</sup>

In kollektivistischen Gesellschaften werden die Interessen der Gruppe über die eigenen Bedürfnisse und Interessen gestellt. Kinder wachsen in Großfamilien auf, bei denen oftmals auch die Verwandten zusammenleben. Von Anfang an lernen die Kinder, was es heißt selbst ein Teil der Gruppe zu sein. Diese „Wir“- Gesellschaft stellt den Mittelpunkt des Individuums dar und bietet ihm bei Gefahr Schutz. Im Gegenzug dazu ist das Individuum seiner Gesellschaft lebenslange Loyalität schuldig.<sup>145</sup> Finanzielle und soziale Verpflichtungen, wie z.B. Familienfeiern und Hochzeiten, sind von sehr großer Bedeutung. In kollektivistischen Gesellschaften haben die Menschen nicht unbedingt das Bedürfnis verbal zu kommunizieren, oftmals reicht auch schon eine emotionale Anwesenheit bzw. ein non-verbaler Austausch aus.<sup>146</sup> Bei der eigenen Meinungsbil-

---

<sup>141</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S.80.

<sup>142</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S.82 ff.

<sup>143</sup> Vgl. The Hofstede Centre. What about Germany? [2013].

<sup>144</sup> Koydl, W. [2010], S. 66.

<sup>145</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S. 66.

<sup>146</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S. 76.



dung existiert nicht die „persönliche Meinung“, sondern man orientiert sich an der Gruppenmeinung. Wenn die Gruppe sich noch nicht einig ist, so kommt es zuerst zu einem großen Kommunikationsaustausch zwischen allen Beteiligten, die dann gemeinsam eine Meinung formulieren.<sup>147</sup> Zudem spielt die Harmonie in kollektivistischen Gesellschaften eine wichtige Rolle. Jedes Individuum versucht durch sein eigenes Verhalten in einer Gruppe nicht aufzufallen oder sich hervorzuheben.<sup>148</sup> Die Angst das „Gesicht zu verlieren“ und die Anforderungen der Gruppe nicht zu erfüllen, ist sehr groß, weshalb es in kollektivistischen Gesellschaften immer noch viele Selbstmorde gibt. Das Gesicht eines anderen zu wahren heißt somit, ihn nicht vor anderen bloßzustellen.<sup>149</sup> In kollektivistischen Gesellschaften existiert im Arbeitsleben eine starke Unternehmensbindung, wobei die Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber mit einer Vater-Sohn-Beziehung vergleichbar ist. Es ist üblich, neben den Arbeitszeiten noch gemeinsam freie Zeit miteinander zu verbringen.<sup>150</sup> Nicht jeder Kunde wird gleich behandelt, denn es gilt als moralisch und selbstverständlich, seine eigenen Freunde und Kunden besser zu behandeln als andere. Bevor es dann zu einem Geschäftsabschluss kommt, wird zuerst eine Vertrauensbasis zu den anderen Menschen aufgebaut. Die persönliche Beziehung hat somit Vorrang vor der beruflichen Aufgabe.<sup>151</sup> Die japanische Kultur lässt sich nach Hofstede eher dem Kollektivismus zuordnen, auch wenn Japan nicht so stark kollektivistisch ist, da es nicht so viele Großfamilien gibt, wie in anderen asiatischen Ländern. Für asiatische Verhältnisse sind Japaner sehr individualistisch, für westliche Verhältnisse jedoch sehr kollektivistisch. In Japan steht die Gruppenharmonie über der individuellen Meinung.<sup>152</sup> Für Japaner ist es sehr schlimm, wenn sie durch Fehler der öffentlichen Schande bezichtigt werden. Aus diesem Grund schweigen sie eher über gemachte Fehler und erwarten dies auch von anderen. Es existiert eine Art Schamgefühl in der japanischen Gesellschaft, bei der die Menschen große Angst haben, ihr „Gesicht zu verlieren“.<sup>153</sup> *Sein Gesicht verliert man, wenn einem vor anderen etwas Peinliches passiert, wenn man eines Fehlers bezichtigt wird, wenn man unnachgiebig auf seinem Standpunkt beharrt oder wenn man seine*

---

<sup>147</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S. 75.

<sup>148</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S. 78.

<sup>149</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S. 77 f.

<sup>150</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S. 80.

<sup>151</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S. 83 f.

<sup>152</sup> Vgl. The Hofstede Centre. What about Japan? [2013].

<sup>153</sup> Vgl. Petzold, I.; Ringel, N.; Thomas, A. [2013], S. 49.

*Gefühle mimisch verrät.*<sup>154</sup>, so wird der „Gesichtsverlust“ in dem Buch „Beruflich in Japan“ beschrieben. Ein Beispiel dafür aus diesem Buch: *Bittet man um Hilfe, so schildert man sein Problem und bricht den Satz dann ab, so dass der Andere auf die (implizite) Bitte eingehen oder sie ignorieren kann. So kann der Bittende sein Gesicht wahren, auch wenn das Gegenüber nicht auf seinen Wunsch eingeht.*<sup>155</sup> Im Japanischen existiert das Wort „Nein“ nicht so wie im Deutschen, sondern es wird versucht, diese Formulierung und der Konfrontation mit einem indirekten „Ja, aber...“ zu umgehen.<sup>156</sup> Hinzukommend sind Japaner, laut Hofstede, sehr loyal, insbesondere gegenüber ihrem Unternehmen, wobei es sich bei „Unternehmensloyalität“ paradoxerweise um etwas handelt, dass sich ein Individuum selbst aussucht, was wiederum als ein Merkmal des Individualismus zu betrachten wäre.<sup>157</sup> Ein Beispiel: *Im Idealfall bleibt ein Angestellter bis zur Pensionierung der Firma treu, in die er nach der Universität eingetreten ist.(...)Auch wenn die vertraglich geregelten Arbeitszeiten sich nicht von westlichen Standards unterscheiden, gilt das Gesetz, dass man vor dem Chef im Büro ist und es erst nach ihm verlässt.*<sup>158</sup>

### **Maskulinität versus Feminität**

Die dritte Kulturdimension nach Hofstede wird unterschieden in Maskulinität und Feminität. Unter Maskulinität versteht Hofstede eine Gesellschaft, in der es eine klare und definierte Abgrenzung der Geschlechterrollen gibt. *Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen müssen bescheiden, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen.*<sup>159</sup> Den Begriff Feminität definiert er als eine Gesellschaft, in der sich die Geschlechterrollen miteinander vermischen, und *sowohl Frauen als auch Männer sollten bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen.*<sup>160</sup>

---

<sup>154</sup> Petzold, I.; Ringel, N.; Thomas, A. [2013], S.47.

<sup>155</sup> Petzold, I.; Ringel, N.; Thomas, A. [2013], S.48.

<sup>156</sup> Eigene Subsumtion in Anlehnung an Neuenkirchen, A. [2013], S.16 ff.

<sup>157</sup> Vgl. The Hofstede Centre. What about Japan? [2013].

<sup>158</sup> Neuenkirchen, A. [2013], S. 172.

<sup>159</sup> Hofstede, G. [1993], S.101.

<sup>160</sup> Hofstede, G. [1993], S.101.

Maskulinität	Feminität
<ul style="list-style-type: none"> <li>- unterschiedliche Werthaltungen zwischen Mann und Frau</li> <li>- Streben nach Leistung, Erfolg und Anerkennung</li> <li>- Ehrgeiz</li> <li>- Versagen gleicht Katastrophe</li> <li>- „leben um zu arbeiten“</li> <li>- materielle Dinge wichtig</li> <li>- Arbeitgeber sollen bestimmen und Entscheidungen treffen</li> <li>- kampfgeprägte Konfliktlösungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verschiedene / übereinstimmende Werthaltungen zwischen Mann und Frau</li> <li>- Bescheidenheit und Toleranz</li> <li>- eigene Stärken nicht offen zeigen</li> <li>- Versagen als Ansporn sehen</li> <li>- „arbeiten um zu leben“</li> <li>- materielle Dinge unwichtig</li> <li>- Arbeitgeber sollen intuitiv handeln</li> <li>- kompromissgeprägte Konfliktlösungen</li> </ul>

**Tabelle 5:** Hauptunterschiede zwischen Maskulinität und Feminität

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede, G. [1993], S. 97-127)

Wie man in Tabelle 5 sehen kann, versteht Hofstede unter dem Begriff Maskulinität eine Gesellschaft, in der die Werthaltungen zwischen Männern und Frauen deutlich voneinander getrennt sind. Das Streben nach Erfolg, Leistung und Anerkennung sind Merkmale einer maskulinen Gesellschaft. Früh lernen die Kinder was es heißt ehrgeizig zu sein und Stärke zu beweisen. Versagen ist nicht denkbar und wäre eine Katastrophe, was wiederum schnell auch zur Überheblichkeit werden kann.<sup>161</sup> In den maskulin geprägten Gesellschaften geht es um „leben um zu arbeiten“, wobei materielle Dinge wie Geld von sehr großer Bedeutung sind. Von Arbeitgebern wird erwartet, dass sie bestimmend sind und Entscheidungen treffen können, wobei Konfliktlösungen kampfgeprägt ausgetragen werden.<sup>162</sup>

Mit einem Indexwert von 95 Punkten, ordnet Hofstede die japanische Kultur dem Bereich der Maskulinität zu. Japan zählt zu einem der maskulinsten Länder der Welt. Durch die große Bedeutung der Gruppe in der japanischen Kultur, lernen die Kinder schon im frühen Alter im Sport konkurrenzfähig zu sein und sich als Gruppe gegen andere Gruppen durchzusetzen. Für viele japanische Arbeitnehmer dient es als Motivation bei Sportspielen, in einem Siegerteam gegen die Konkurrenz antreten zu können. Ob in der materiellen Produktion, im Servicebereich oder im Präsentieren von

<sup>161</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S. 108 ff.

<sup>162</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S. 115.

Essen oder Einpacken von Geschenken, Japaner sind laut Hofstede bekannt für ihre Exzellenz, Kreativität und Perfektion. Im Alltag „leben die Japaner um zu arbeiten“, beispielsweise wird oftmals 6 Tage in der Woche gearbeitet und da Japaner das Schlafdefizit der Arbeitstage schwer aufholen können, haben viele die Fähigkeit entwickelt, überall, insbesondere im Büro oder öffentlichen Verkehrsmitteln, schnell einschlafen zu können.<sup>163</sup> Auch existiert eine unterschiedliche Werthaltung zwischen Frauen und Männern. Für Frauen ist es meistens schwierig, Karriere zu machen und einen anderen, als den „vorgegeben Weg für die Frau“ zu verfolgen.<sup>164</sup> Ein Beispiel aus der Lektüre „Gebrauchsanweisung für Japan“: *Von einer Frau erwartet die Gesellschaft und damit die Firma, dass sie sich nach der Hochzeit ins Private zurückzieht und sich um den Haushalt und den ebenfalls gesellschaftlich erwarteten Nachwuchs kümmert.*<sup>165</sup>

Die deutsche Kultur lässt sich mit 66 Index-Punkten laut Hofstede immer noch stärker der Maskulinität zuordnen als der Feminität. In Deutschland wird die Leistungserbringung sehr stark geschätzt und ist schon sehr früh erforderlich. Kinder werden beispielsweise je nach erbrachter Leistung verschiedenen Schulsystemen zugewiesen. Viele Deutsche erlangen durch ihre Arbeitsaufgaben Selbstachtung. Außerdem sollten Manager durchsetzungsfähig sein und Entscheidungen treffen können. Statussymbole sind sehr wichtig für viele Deutsche und werden gerne in der Öffentlichkeit, durch z.B. Autos, technische Geräte und Häuser, gezeigt.<sup>166</sup> *Die Sucht, Recht zu haben, zu behalten oder zu bekommen, beschäftigt mittlerweile in der Bundesrepublik mehr als 70.000 Anwälte- das ist fast ein europäischer Rekord(...)*<sup>167</sup>, ist eines von vielen Beispielen aus dem Buch „Gebrauchsanweisung für Deutschland“. Es verdeutlicht den Ehrgeiz und das kampfgeprägte Verhalten vieler Deutschen.<sup>168</sup> Zudem existiert in Deutschland eine relativ gleiche Werthaltung gegenüber Mann und Frau. Ein Beispiel hierfür ist der Vorstand der Deutschen Lufthansa, der aus drei Männern und zwei Frauen besteht oder beispielsweise die deutsche Kanzlerin, Frau Angela Merkel.<sup>169</sup>

---

<sup>163</sup> Vgl. Neuenkirchen, A. [2013], S. 173.

<sup>164</sup> Vgl. The Hofstede Centre. What about Japan? [2013].

<sup>165</sup> Neuenkirchen, A. [2013], S. 162.

<sup>166</sup> Vgl. The Hofstede Centre. What about Germany? [2013].

<sup>167</sup> Koydl, W. [2010], S.156.

<sup>168</sup> Vgl. The Hofstede Centre. What about Germany? [2013].

<sup>169</sup> Eigenes Statement in Anlehnung an The Hofstede Centre. What about Germany? [2013].

Bei dem Wort Feminität einer Gesellschaft handelt es sich laut Hofstede um Wertehaltungen zwischen Männern und Frauen, die sowohl abweichend, als auch angeglichen werden können. Schon in ihrer frühen Kindheit lernen die Kinder bescheiden zu sein und die eigenen Stärken nicht öffentlich zu zeigen. Es geht nicht darum, immer der Beste zu sein, sondern im Durchschnitt zu liegen genügt und Versagen wird viel mehr als eine Art Ansporn betrachtet. Auch geht es um Solidarität, Fürsorge, soziales Miteinander und Toleranz.<sup>170</sup> Es wird „gearbeitet um zu leben“ und materielle Dinge wie Geld sind in femininen Gesellschaften von keiner großen Bedeutung. Arbeitgeber handeln intuitiv und es gilt Konflikte durch Kompromisslösungen zu finden.<sup>171</sup>

### Unsicherheitsvermeidung

Bei der vierten Kulturdimension geht es Hofstede um den Grad der Unsicherheitsvermeidung. Die Unsicherheit ist ein Gefühl, welches man persönlich erlebt, jedoch auch mit anderen Individuen teilen kann. Starke Unsicherheit kann zu Angst führen, wobei es jedoch Mittel und Wege z.B. durch die Technik, Gesetze, Regeln und Religion gibt, mit deren Hilfe versucht wird, diese aufkommende Angst zu vermeiden.<sup>172</sup> Unsicherheitsvermeidung bedeutet nach Hofstede der *Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen*<sup>173</sup>.

starke Unsicherheitsvermeidung	schwache Unsicherheitsvermeidung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohes Angstniveau</li> <li>- Wunsch nach Regeln</li> <li>- geschäftstüchtig und aktiv</li> <li>- Emotionalität, Aggressivität</li> <li>- Skepsis gegenüber Neuem</li> <li>- „Zeit ist Geld“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niedriges Angstniveau</li> <li>- Einengung durch Regeln</li> <li>- Gelassenheit, Ruhe und Kontrolle</li> <li>- Faulheit und Trägheit</li> <li>- offen gegenüber Innovationen</li> <li>- Zeit dient Orientierung</li> </ul>

**Tabelle 6:** Hauptunterschiede zwischen starker und schwacher Unsicherheitsvermeidung

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede, G. [1993], S. 129-159)

<sup>170</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S.108 ff.

<sup>171</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S. 115.

<sup>172</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S. 130.

<sup>173</sup> Hofstede, G. [1993], S.133.

Anhand der Tabelle 6 kann man sehen, welche Hauptunterschiede es bei der Unsicherheitsvermeidung gibt. Bei einer starken Unsicherheitsvermeidung ist das Angstniveau sehr hoch. Es existiert der Wunsch nach Regeln, strikten Abläufen und Sicherheitsvorkehrungen. Die Individuen sind sehr geschäftstüchtig, emotional, aktiv, aggressiv und unruhig.<sup>174</sup> Hinzukommend herrscht unter den Menschen eine Skepsis gegenüber neuen Dingen. Das Bedürfnis nach Regeln soll dabei helfen, Abläufe fest zu strukturieren und nichts dem Zufall zu überlassen, wobei Innovationen mit Misstrauen betrachtet werden.<sup>175</sup> Nach dem Motto „Zeit ist Geld“ entsteht ein innerer Drang nach Geschäftstüchtigkeit.<sup>176</sup>

Japan zählt mit 92 Index-Punkten zu einem Land mit einer sehr stark ausgeprägten Unsicherheitsvermeidung. Eine Begründung dafür könnten nach Hofstede die häufigen Naturkatastrophen, wie Erdbeben, Tsunamis, Taifune und Vulkanausbrüche sein. Durch diese Katastrophen mussten die Japaner lernen, sich auf Unsicherheiten vorzubereiten. In Japan gibt es viele Rituale und Zeremonien und vieles ist vorhersehbar. Es gibt beispielsweise Bücher über das Verhalten und die Etikette bei gesellschaftlichen Veranstaltungen, wie Hochzeiten und Beerdigungen. Japanern machen somit ungern etwas, was nicht vorgeschrieben ist. Ein weiteres Beispiel für geregelte Verhaltensweisen in Japan ist die Stäbchenetikette: *Stäbchen nicht senkrecht in den Reis stecken, wenn man die Hände frei haben möchte, denn so wird der Reis rituell den Toten als Opfergabe gebracht*<sup>177</sup>. Des Weiteren wird in Japan viel Zeit und Mühe in „Machbarkeitsstudien“ investiert, dabei werden alle Risikofaktoren abgewogen, bevor ein Projekt gestartet wird. Auf Grund der starken Unsicherheitsvermeidung in Japan ist es somit schwer, Veränderungen zu realisieren.<sup>178</sup>

Deutschland lässt sich nach Hofstede mit einem Indexwert von 65 Punkten in den Bereich der starken Unsicherheitsvermeidung zuordnen. Durch deutsche Philosophen wie z.B. Kant, Hegel und Fichte wurden bei den Deutschen häufig induktive Ansätze geprägt, sei es im Denken, Planen oder Präsentieren - es existieren systematische Überblicke, bei denen Details wichtig sind, um eine Gewissheit zu erlangen. Folgendes Beispiel verdeutlicht den Wunsch nach Sicherheitsvorkehrungen und strikten Abläufen:

---

<sup>174</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S.135.

<sup>175</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S. 141 ff.

<sup>176</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S.146.

<sup>177</sup> Neuenkirchen, A. [2013], S.42.

<sup>178</sup> Vgl. The Hofstede Centre. What about Japan? [2013].

*Der Gedanke, zwei, drei Tage nichts einkaufen zu können, feuert den deutschen Konsumenten zu Höchstleistungen an. Vor allem Lebensmittel werden in Mengen abgeschleppt, als gelte es, Notrationen für das Überleben in einem langen nuklearen Winter einzubunkern*<sup>179</sup>, heißt es im Buch „Gebrauchsanweisung für Deutschland. Auch im deutschen Rechtssystem, welches aus vielen Regeln und systematischen Überblicken besteht, wird dies deutlich. Durch erlerntes Fachwissen und Know-How bevorzugen es viele Deutsche, starke Unsicherheiten auszugleichen und versuchen diese dadurch zu vermeiden.<sup>180</sup> Ein weiteres Beispiel aus dem Buch „Gebrauchsanweisung für Deutschland“: *Bei den Amtsgerichten der Bundesrepublik Deutschland- der untersten Instanz- sind jedes Jahr fast zwei Millionen sogenannte Zivilverfahren anhängig, mit jährlich steigender Tendenz. Ein Viertel davon entfällt auf Nachbarschaftsklagen- etwa wegen eines Apfelbaumes in Nachbars Garten*<sup>181</sup>. Weiter heißt es in dem Buch dass die Deutschen sehr aktiv und ordentlich sind: *Das beginnt gleich am Flughafen (...) So meinen Sie, sollte eigentlich eher eine Klinik aussehen- sauber bis zur Sterilität, ruhig, übersichtlich, geordnet. Immer und überall wird gewienert, gebohnt und geputzt*<sup>182</sup>.

In Gesellschaften mit einer schwachen Unsicherheitsvermeidung ist das Angstniveau sehr niedrig. Auf Regeln und Richtlinien wird nicht sonderlich viel Wert gelegt. Die Menschen wirken sehr gelassen, ruhig, kontrolliert, faul und träge.<sup>183</sup> Regeln werden in diesen Gesellschaften als Einengung empfunden. Durch die schwache Unsicherheitsvermeidung kommt es schneller zu neuen Ideen und damit auch zu einem stärkeren „Innovationsgeist“.<sup>184</sup> Zeit spielt eine sekundäre Rolle und dient als Orientierung. Hart gearbeitet werden sollte nur, wenn es auch wirklich erforderlich ist.<sup>185</sup>

### **Kurzfristige versus langfristige Orientierung**

Die fünfte Kulturdimension Hofstede's ist die jüngste und befasst sich mit der kurzfristigen und langfristigen Orientierung. *Langzeitorientierung steht für das Hegen von Tugenden, die auf künftigen Erfolg hin ausgerichtet sind, insbesondere Beharrlichkeit und Sparsamkeit. Das Gegenteil, die Kurzzeitorientierung, steht für das Hegen von Tugen-*

<sup>179</sup> Koydl, W. [2010], S. 86.

<sup>180</sup> Vgl. The Hofstede Centre. What about Germany? [2013].

<sup>181</sup> Koydl, W. [2010], S.153.

<sup>182</sup> Koydl, W. [2010], S.29.

<sup>183</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S.135.

<sup>184</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S. 141 ff.

<sup>185</sup> Vgl. Hofstede, G. [1993], S.146.

den, die mit der Vergangenheit und der Gegenwart in Verbindung stehen, insbesondere Respekt für Traditionen, Wahrung des „Gesichts“ und die Erfüllung sozialer Pflichten<sup>186</sup>.

kurzfristige Orientierung	langfristige Orientierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewusstsein von sozialen Pflichten und Tradition</li> <li>- Orientierung an schnellen Ergebnissen</li> <li>- gegenwarts- und vergangenheitsbezogene Wertvorstellungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewusstsein von Fleiß, Ausdauer und Sparsamkeit</li> <li>- wirtschaftlicher Erfolg durch Zeit und Beharrlichkeit</li> <li>- zukunftsorientierte Wertvorstellungen</li> </ul>

**Tabelle 7:** Hauptunterschiede zwischen kurzfristiger und langfristiger Orientierung

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an The Hofstede Centre, long-term versus short-term orientation, 2013)

In Tabelle 7 werden die wichtigsten Unterschiede der Kurzfristigkeits- und Langfristigkeitsorientierung aufgezeigt. Laut Hofstede bedeutet kurzfristige Orientierung, dass sich Individuen ihrer sozialen Pflichten bewusst sind, traditionsbewusst leben und sich an schnellen Ergebnissen orientieren. Die Wertvorstellungen der Kurzfristigkeitsorientierung sind gegenwarts- und vergangenheitsbezogen.<sup>187</sup>

Deutschland zählt laut Hofstede mit 31 Index-Punkten zu den kurzfristig orientierten Gesellschaften. Das Bewusstsein der Tradition und von sozialen Pflichten ist von sehr großer Bedeutung. Ein Beispiel hierfür wird in dem Buch „Gebrauchsanweisung für Deutschland“ beschrieben: Der Nachmittagskaffee und -Kuchen. *Wie wichtig das Ritual von Kaffee und Kuchen gerade an Wochenenden ist, können Sie selbst bei einem Spaziergang am Sonntagnachmittag feststellen: In allen Städten werden Sie Menschen sehen (...), die auf der ausgestreckte flachen Hand kunstvoll verpackte Päckchen balancieren.(...) Es handelt sich um Familienväter, die von ihren Frauen ausgeschildet wurden, Schwäbischen (gedeckten) Apfelkuchen, Spanische Vanillecremetorte oder Schwarzwälder Kirschtorte aus der Konditorei zu holen, derweil daheim Kaffee durch den Filter tröpfelt*<sup>188</sup>. Deutsche sparen in der Regel wenig und lassen sich schnell ei-

<sup>186</sup> Hofstede, G. [2006], S.292; zitiert nach Erll, A.; Gmynich, M. [2010], S.49.

<sup>187</sup> Vgl. The Hofstede Centre [2013].

<sup>188</sup> Koydl, W. [2010], S.75.



nem sozialen Druck aussetzen, um mithalten zu können. Zusätzlich werden viele Deutsche schnell ungeduldig und orientieren sich oftmals an schnellen Ergebnissen.<sup>189</sup>

Bei der langfristigen Orientierung geht es Hofstede darum, sich an zukunftsorientierten Wertvorstellungen, wie Fleiß, Sparsamkeit und Ausdauer, zu orientieren. Voraussetzungen für einen wirtschaftlichen Erfolg sind ausreichend Zeit zu haben und beharrlich zu bleiben.<sup>190</sup>

Mit einem Indexwert von 90 Punkten lässt sich die japanische Kultur als eine langfristig orientierte Gesellschaft beschreiben. Die Japaner sehen ihr Leben als einen kurzen Moment in einer langen Lebensgeschichte an. Sie versuchen immer alles zu geben, was in ihrer Macht steht. Außerdem spielen Tugenden und der Wert des praktischen Nutzens im Leben der japanischen Menschen eine wichtige Rolle.<sup>191</sup> Folgendes Beispiel soll dies verdeutlichen: Für geschäftliche Verhandlungen muss man in Japan viel Zeit, Geduld und am besten noch Details, wie Tabellen, Grafiken, und Statistiken, mitbringen. Hinzukommt, dass auch wenn man einen Geschäftsabschluss vollenden konnte, es für die Japaner sehr wichtig ist, den persönlichen Kontakt weiterhin zu pflegen, und sich hin und wieder in Japan blicken zu lassen.<sup>192</sup>

---

<sup>189</sup> Vgl. The Hofstede Centre- What about Germany? [2013].

<sup>190</sup> Vgl. The Hofstede Centre [2013].

<sup>191</sup> Vgl. The Hofstede Centre. What about Japan? [2013].

<sup>192</sup> Vgl. Lutterjohann, M. [2007], S.113.

## **7 Deutsch - japanische Beziehungen unter Berücksichtigung des Reiseverkehrs**

Wie gestaltet sich die wirtschaftliche, politische, wissenschaftliche und kulturelle Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Japan? Wie sieht der aktuelle Reiseverkehr zwischen den beiden Ländern aus und welches Reiseverhalten weisen Japaner auf?

### **7.1 Beziehungen zwischen Deutschland und Japan**

Zwischen Deutschland und Japan existiert ein bilaterales, freundschaftliches Verhältnis. Gemeinsame Werte und enge Zusammenarbeit der G4- G8-, und G20-Partner stärken die gute Zusammenarbeit beispielsweise in der Klimapolitik, in Bereichen der Abrüstung und in einigen außenpolitischen Themen. Für Deutschland gilt Japan als zweitwichtigster Handelspartner, nach China, auf dem asiatischen Kontinent. Zwischen den beiden Ländern herrscht ein großes Entwicklungspotenzial in den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur. Regelmäßige Treffen in Deutschland und Japan (Bsp.: Münchner Sicherheitskonferenz in Deutschland 2011, Tokyo- Afghanistan- Konferenz 2012; 21. EU- Japan- Gipfeltreffen in Japan 2013), sowie ein regelmäßiger kultureller, wissenschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Austausch (Bsp.: Bundesministerium für Arbeit und Soziales steht in engem Kontakt zu japanischen Parteiministern, in dem Japanisch- Deutschen Zentrum in Berlin (JDZB) finden Vorträge, Konferenzen und Ausstellungen statt, das Deutsch-Japanische Forum (DJF) zur Gestaltung bilateraler Zusammenarbeit und globalen Wahrnehmung) fördern die wechselseitigen, internationalen Beziehungen. Nach einer wirtschaftlichen Krise Japans auf Grund des Erdbebens 2011, hat sich die japanische Industrie mittlerweile wieder etwas regeneriert. Im Jahr 2011 betrug die Anzahl der japanischen Importe aus Deutschland 1.877 Milliarde Yen, eine Steigerung von 11% zum Jahr 2010, und die japanischen Exporte nach Deutschland 1.871 Milliarden Yen eine Steigerung von 5,4% zum Vorjahr. Die deutschen Importe im Jahr 2011 nach Japan waren auf Platz 13 aller deutschen Außenhandelspartner und die deutschen Exporte aus Japan auf Platz 17 der Außenhandelspartner. Im Jahr 2012 exportierte die deutsche Wirtschaft 20,4% nach Japan mehr als im Vorjahr, wobei die Importe aus Japan 4,1 % weniger betrugen als noch im Jahr 2011. Im internationalen Vergleich des Welthandels steht Japan hinter Deutschland mit einem Anteil von 9 % auf Platz 4 mit 4,6 %. Der deutsche Markt ist für die Herstellung deutscher Produkte auf die Komponentenzulieferungen aus Japan angewiesen. Die Japaner haben eine Spitzenposition bezüglich der Produktion von elek-

trischen Steuer- und Speicherbausteinen. Seit 1974 gibt es das wissenschaftlich-technologische Abkommen der Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Japan. Schwerpunkte dieses Abkommens sind: Forschung bzgl. der Meere, Umwelt, und physikalischen Grundlagen und die Geo- und Lebenswissenschaft. Zudem gibt es mehr als 300 Hochschulkooperationen zwischen den beiden Ländern und weitere wissenschaftliche Zusammenarbeiten, wie z.B. das Deutsche Wissenschaft- und Innovationshaus in Tokyo (DWIH) und die Deutsche Industrie und Handelskammer in Japan (DIHKJ). Der kulturelle Austausch ist sehr vielseitig und stark. In Deutschland gibt es mehr als 50 japanisch- deutsche Gesellschaften und in Japan mehr als 60. Verschiedene Schüler- und Austauschprogramme, 66 Städtepartnerschaften und eine Vielzahl von Kulturinstituten (Bsp.: japanisches Kulturinstitut in Köln, Goethe-Institut in Tokyo und Osaka, Deutsches Filmfestival des Goethe- Instituts in Tokyo und ähnliche Einrichtungen), die den kulturellen Austausch dieser beiden Länder fördern.<sup>193</sup>

---

<sup>193</sup> Vgl. Auswärtiges Amt. Beziehungen zwischen Japan und Deutschland [2013].

## 7.2 Aktueller Luftreiseverkehr zwischen Deutschland und Japan



**Abb. 6:** Hauptverkehrsflughäfen in Deutschland März 2013

(Quelle: Statistisches Bundesamt [2013])

Die oben liegende Grafik gibt einen Überblick über die 27 Hauptflughäfen in Deutschland. Die größten deutschen Flughäfen sind Frankfurt am Main, München, Düsseldorf und Berlin-Tegel.<sup>194</sup> Im Monat März 2013 gab es laut der gewerblichen Luftverkehrst Statistik des statistischen Bundesamtes, von den Startflughäfen in Deutschland insgesamt 54.661 Flüge, mit knapp 6,1 Millionen Passagieren an Bord, ins Ausland. Davon gab es ca. 46.000 Flüge nach Europa, mit einer Anzahl von ungefähr 4,6 Millionen Fluggästen. Im Kalendermonat März 2013 starteten von Deutschland aus fast 4.000 Flüge nach Asien, mit ca. 670.000 Passagieren und davon 253 Flüge nach Japan, mit ungefähr 68.000 Gästen. Alleine auf dem Hauptverkehrsflughafen Frankfurt am Main war der am zweithäufigsten angeflogene Kontinent im Monat März 2013 Asien, mit 2.405

<sup>194</sup> Vgl. Augsburger Allgemeine. Die größten deutschen Flughäfen [2011].

Flügen und einem Passagiertransport von ca. 423.000 Personen, wobei 186 Flüge mit knapp 53.000 Fluggästen nach Japan gingen.<sup>195</sup> Nach der Flugdestination China mit 317 Landungen, wurde Japan somit am zweithäufigsten auf dem asiatischen Kontinent angeflogen.<sup>196</sup>

Nachdem in den Jahren 2010, 2011 und bis Ende 2012 ein Wachstum zu vermerken war, kam es Ende 2012 dann doch zu einem Rückgang der Fluggastzahlen. Laut des Flughafenverbandes ADV, ist im 1. Quartal 2013, der Verkehr innerhalb Deutschlands um 10,2% zurückgegangen. Ein Grund hierfür ist die hohe Luftverkehrssteuer. Der europäische Fluggast-Verkehr blieb jedoch konstant, wohingegen der interkontinentale Verkehr ein Wachstum von 0,6% vermerken konnte. Insgesamt verschlechterte sich jedoch die Lage des Luftverkehrs im 1. Quartal 2013 um 2,7 % zum Vorjahr, auf Grund des starken Rückgangs der innerdeutschen Flüge.<sup>197</sup>

### 7.3 Reiseverhalten der Japaner

Die deutsche Zentrale für Tourismus beschäftigte sich im Jahr 2012 mit dem Reiseverhalten von Japanern. Bei deren Auswertungen konnte folgendes festgehalten werden: 19,6 Millionen Japaner reisten im Jahr 2012 ins Ausland, das entspricht einer Auslandsintensität von 17,8%. Insgesamt gab es 14 Millionen Urlaubsreisen (72%), 21% Geschäftsreisen und 7% sonstige Reisen.<sup>198</sup> Sofern Japaner nicht alleine reisen, trifft man sie meistens in Gruppen mit einem Reiseleiter an. Die Gruppenreisen sind häufig sehr gut organisiert und die Reisenden versuchen in einer relativ kurzen Zeit, die wichtigsten Sehenswürdigkeiten zu sehen. Ein Grund hierfür ist, dass Japaner nicht so viel Arbeitsurlaub bekommen, wie beispielsweise die Deutschen.<sup>199</sup> Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer betrug im Jahr 2012 5-7 Nächte und die Reiseausgaben variierten zwischen 2000 und 3000 Euro. Zu den beliebtesten Reisezielen der Japaner zählten im Jahr 2012 Asien an Platz 1 (61%) und Europa (21%) an Platz 2. Innerhalb von Europa waren die am meisten bereisten Ziele Frankreich (21%), Italien (19%) und Deutschland (13%), und in Deutschland die Städte München (201.570 Übernachtun-

---

<sup>195</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt. Publikationen im Bereich Luftverkehr [2013].

<sup>196</sup> Eigene Subsumtion in Anlehnung an.. [2013].

<sup>197</sup> Vgl. ADV [2013], zitiert nach Abendzeitung München [2013].

<sup>198</sup> Vgl. Germany Travel, Deutschland- Das Reiseland. Japan [2013].

<sup>199</sup> Vgl. Stadler, S. [2005].

gen), Frankfurt (149.882 Übernachtungen) und Berlin (138.882 Übernachtungen). Die Reisezwecke der Deutschlandreisen waren zu 58% Urlaub, 30% Geschäftsreisen und 12% sonstige Reisen und das Durchschnittsalter betrug 45 Jahre. Das am häufigsten genutzte Verkehrsmittel war 2012 das Flugzeug.<sup>200</sup> Nach einer japanischen Flugbegleiterin ist die beliebteste deutsche Airline für die Japaner die Deutsche Lufthansa<sup>201</sup>, die für Internationalität, Service, Qualität und Komfort steht.<sup>202</sup>

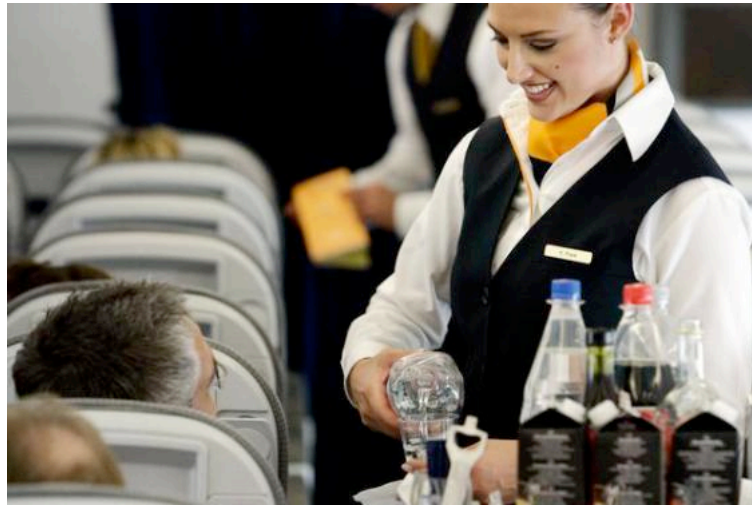
---

<sup>200</sup> Vgl. Germany Travel, Deutschland- Das Reiseland. Japan [2013].

<sup>201</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview H.

<sup>202</sup> Vgl. Germany Travel, Lufthansa [2013].

## 8 Interkulturelle Kompetenz an Bord einer deutschen Fluggesellschaft



**Abb. 7:** deutsche Flugbegleiterin bei ihrer Arbeit an Bord  
(Quelle: Schläger, G. [2010]).

Ohne Passagiere kann eine Airline nicht existieren, deshalb ist es das Ziel einer jeden Airline, möglichst hohe Passagierzahlen zu generieren. Ein wichtiges Element, um dieses zu erreichen, ist die angemessene Art und Weise der Kundenorientierung und -bindung. Da mit vielen deutschen Fluggesellschaften nicht nur deutsche, sondern auch internationale Gäste fliegen, ist es umso wichtiger, die unterschiedlichen kulturspezifischen Merkmale der Passagiere zu kennen und darauf als Flugbegleiter an Bord kompetent eingehen zu können. Dieses spezielle Verhalten sorgt für einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil unter konkurrierenden Fluggesellschaften. Zufriedene Fluggäste sind ein wichtiger Garant für das positive Image einer Airline, das Vertrauen in dieses Unternehmen und führen letztendlich auch zum Gewinn von Neukunden.<sup>203</sup>

---

<sup>203</sup> Eigenes Statement.

## 8.1 Kundenorientierung gegenüber japanischen Fluggästen an Bord

Der Großteil der Fluggäste an Bord einer deutschen Fluggesellschaft von und nach Japan sind überwiegend japanische Gäste.<sup>204</sup> Um die kulturelle Verständigung zu vereinfachen, werden auf diesen Strecken, neben den deutschen Flugbegleitern, auch regionale, japanische Flugbegleiter eingesetzt.<sup>205</sup> Wie sieht der interkulturelle Umgang von deutschen und japanischen Flugbegleitern mit japanischen Gästen an Bord aus, was erwarten japanische Gäste und wodurch zeichnet sich die interkulturelle Teamarbeit an Bord einer deutschen Fluggesellschaft aus?

### Arbeitsaufteilung an Bord

An Bord einer deutschen Airline gibt es zugeteilte Arbeitspositionen in den verschiedenen Klassen für die Flugbegleiter. Je nach Flugzeugtyp variiert die Anzahl der Crewmitglieder, wobei beispielsweise auf einem bestimmten Langstreckenflügen Crews mit bis zu 19 Personen eingesetzt werden, von denen 2 Purser sind, 12 deutsche und 5 japanische Flugbegleiter.<sup>206</sup> In der Regel werden je nach Streckenmuster auf Japan-Flügen zwischen 2-6 japanische Crewmitglieder eingesetzt.<sup>207</sup> *Dank der japanischen Flugbegleiter läuft es gut an Bord!*<sup>208</sup>, so eine japanische Stewardess einer deutschen Airline. Aus allen geführten Interviews mit Crewmitgliedern einer deutschen Airline wird ersichtlich, dass japanische Kollegen häufig als Vermittler zwischen der deutschen und japanischen Kultur an Bord fungieren, sei es in der Sprache oder dem kulturellen Wissen. Außerdem sorgen sie bei den japanische Gästen für einen Wohlfühlfaktor, da sie die Möglichkeit haben mit einem Ansprechpartner des eigenen Landes zu kommunizieren, und nicht die Angst haben müssen ihr „Gesicht zu verlieren“.<sup>209</sup>

---

<sup>204</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview B.

<sup>205</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview F.

<sup>206</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview F und eigenes Statement.

<sup>207</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview B.

<sup>208</sup> Cornelsen, C. [2013], Interview E.

<sup>209</sup> Eigene Subsumtion in Anlehnung an Cornelsen [2013].



### Reiseverhalten japanischer Gäste

Betrifft ein japanischer Gast ein deutsches Flugzeug, so setzt er sich in der Regel direkt auf den ihm zugeteilten Sitzplatz - alles geht schnell und läuft geregelt ab. Japanische Passagiere sind an Bord überwiegend sehr ordentlich und zurückhaltend. *Es gibt keine Passagiere, die so ordentlich und gut organisiert sind wie die Japaner. Wenn Japaner das Flugzeug verlassen, dann wird der eigene Müll mitgenommen und liegt nicht überall herum. Auch reisen die meisten Japaner nur mit einem kleinen Koffer als Handgepäck, es kommt somit weniger zu übergewichtigen Handgepäckproblemen.*<sup>210</sup>, so eine Purserin einer deutschen Airline.

Deutsche Fluggesellschaften sind bei den Japanern hoch angesehen und genießen einen guten Ruf.<sup>211</sup> Sie stehen für Sicherheit und guten Service, was japanische Gäste sehr schätzen.<sup>212</sup> Viele japanische Gäste erwarten etwas „Exotisches“, wenn sie mit einer deutschen Airline fliegen, da sie sich häufig weder mit den Sitten und Regeln, und der Sprache und den Umgangsformen der deutschen Kultur auskennen.<sup>213</sup> Vielmehr ist es für einige japanische Gäste ein Erlebnis an Bord einer deutschen Fluggesellschaft mitzufiegen. Japanische Gäste sind durch ihre eigenen japanischen Airlines, wie die „JAL“ und die „ANA“, bezüglich des sehr aktiven Serviceumgangs mit den Kunden an Bord verwöhnt.<sup>214</sup> Wie schon in Punkt 5.2 erwähnt, wird der Kunde in der japanischen Kultur wie ein Gott behandelt. Der Gedanke der Dienstleistung hat in Japan einen sehr hohen Stellenwert und da japanische Gäste einen hohen Servicestandard gewöhnt sind, spiegelt sich das folglich auch in der Erwartungshaltung gegenüber einer deutschen Airline wieder.<sup>215</sup> Der hochwertige Servicegedanke zeigt sich ebenfalls in der bevorzugten Berufswahl der Japaner: der Beruf des Flugbegleiters ist sehr anerkannt und ein Traum vieler Frauen. In Japan gibt es spezielle Schulen und Airline-Zeitschriften, welche die Bewerber auf den Beruf des Flugbegleiters vorbereiten sollen.<sup>216</sup> Um den hochwertigen Standard des japanischen Servicegedankens nachzukommen, sollten Flugbegleiter proaktiv vorgehen, dezent Dinge umschreiben und vor

---

<sup>210</sup> Cornelsen, C. [2013], Interview F.

<sup>211</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview B.

<sup>212</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview A.

<sup>213</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview D.

<sup>214</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview E.

<sup>215</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview H.

<sup>216</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview C.

allem auf die Mimik und Gestik des Fluggastes achten.<sup>217</sup> In Japan ist im Gegensatz zu Deutschland die indirekte Kommunikation sehr wichtig. Ein Beispiel ist das beliebte „Theater spielen“ in Japan, wie auch im Verhaltensumgang an Bord: In der Business-Class gibt es zwei Hauptgerichte zur Auswahl: ein japanisches und ein europäisches. Das japanische Essen ist an Bord nicht mehr vorhanden, der Gast wünscht sich jedoch dieses. Der Flugbegleiter weiß, dass kein japanisches Gericht mehr vorrätig ist, entschuldigt sich dafür beim Gast und tut so, als ob es vielleicht doch noch ein letztes japanisches Essen in der Bordküche (auch Galley genannt) gibt, geht wiederholt zum Kunden und entschuldigt sich, geht wieder in die Galley und schaut nach bis er dem japanischen Gast nach einer gewissen Zeit ein Alternativgericht anbietet, welches der Passagier auch annimmt.<sup>218</sup> Diese Bemühungen fallen dem japanischen Gast positiv auf. Er erwartet von den Flugbegleitern, dass sich so viel Mühe um seine Wünsche gemacht wird und schätzt dies auch sehr.<sup>219</sup> Auf die Bedeutung der Entschuldigung und das Verneinen wird im Folgenden noch genauer eingegangen.

Der Servicegedanke spiegelt sich vor allem in der Esskultur wieder, die für Japaner von sehr großer Bedeutung ist.<sup>220</sup> Es gibt viele Traditionen, wie in Japan gespeist wird, wobei das Essen für die Japaner einer Art Zeremonie gleicht. An Bord einer deutschen Airline gibt es beispielsweise je nach Ticketklasse, eine unterschiedliche Auswahl von westlichen und japanischen Gerichten und Getränken. Diese sind auf den Speisekarten in deutsch, englisch und japanisch gedruckt. Da für Japaner das Präsentieren, Dekorieren und Anrichten von Dingen, wie auch die Perfektion und Exzellenz von großer Bedeutung sind (siehe auch Kapitel 6.1.1 Machtdistanz), versuchen deutsche Airlines dies auch an Bord zu berücksichtigen. Die Auswahl der Gerichte variiert dabei immer, wobei das japanische Essen von speziellen, japanischen Köchen kunstvoll und dekorativ zubereitet wird.<sup>221</sup> Beispielhafte japanische Beilagen an Bord sind: die Miso-Suppe, der grüne und Oolong-Tee, Sushi und Onigiri (Reisbällchen). Neben traditionellen Gerichten und Getränken gibt es auch noch passende Produktbesonderheiten, wie z.B. das japanische Porzellan, welches in der First-Class zum Einsatz kommt und die Platzierung der Geschirteile, wie z.B. die Stäbchen, die immer auf einem kleinen Höcker-

---

<sup>217</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview C.

<sup>218</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview B.

<sup>219</sup> Eigenes Statement.

<sup>220</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview D.

<sup>221</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview F.

chen platziert werden.<sup>222</sup> Ein weiteres Merkmal für das Reiseverhalten japanischer Gäste an Bord einer deutschen Airline ist die Gruppendynamik. Wie schon bei den Kulturmodellen nach Hofstede in Kapitel 6.1.1 festgestellt, lässt sich die japanische Kultur eher dem Kollektivismus zuordnen. Dies zeigt sich auch an Bord anhand folgender Beispiele: Bestellt ein japanischer Gast einer Reisegruppe eine Coca Cola, so bestellt sein japanische Nachbar meistens auch eine Cola, und der andere auch. Schläft ein Japaner aus der Gruppe zu der Zeit der Getränkeauswahl, so wird er von seinen Mitreisenden japanischen Kollegen geweckt, um auch eine Cola zu bestellen. Es kommt also vor, dass alle Reisende einer japanischen Reisegruppe an Bord dieselben Getränke bestellen. Der Grund hierfür ist, dass Japaner ungern aus der Reihe tanzen und Angst davor haben, ihr „Gesicht vor den anderen in der Gruppe zu verlieren“.<sup>223</sup> Keiner der japanischen Gäste möchte zum einen mit einem anderen Bestellungswunsch die Aufmerksamkeit auf sich ziehen und zum anderen auch nicht durch eine falsche Wortwahl bzw. eine fehlerhafte Aussprache auffallen.<sup>224</sup> Ein weiteres Beispiel für die Gruppendynamik unter den japanischen Gästen an Bord: Es liegt ein Missverständnis zwischen einem Flugbegleiter und einem japanischen Gast vor. Der Flugbegleiter übergibt dem Passagier zur Wiedergutmachung eine kleine Aufmerksamkeit als Zeichen der Entschuldigung. Der japanische Gast reagiert jedoch total brüskiert, dass er etwas bekommen soll und seine anderen japanischen Mitreisenden nicht. Mit der Annahme dieser kleinen Geste würde er aus der Gruppe „herausstechen“, deshalb nimmt er diese auch nicht an. Jedoch existiert diese Gruppendynamik nicht nur unter den japanischen Fluggästen, sondern auch unter den japanischen Flugbegleitern: Japanische Flugbegleiter sind häufig unter sich, weshalb eine Integration mit den anderen deutschen Kollegen häufig sehr schwer fällt.<sup>225</sup> *Japanische Flugbegleiter machen ihre Arbeit an Bord, aber haben wenig Kontakt zu anderen in Team.*<sup>226</sup>, so eine deutsche Flugbegleiterin einer deutschen Airline. Sie sind eher ruhig und unauffällig und gehen bei Problemen und Fragen überwiegend als erstes zur japanischen Dienstältesten<sup>227</sup>, bevor sie zu einer deutschen Kollegin<sup>228</sup> gehen würden. Die Hierarchie in der Gruppe

---

<sup>222</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview E.

<sup>223</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview C.

<sup>224</sup> Eigenes Statement.

<sup>225</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview E.

<sup>226</sup> Cornelsen, C. [2013], Interview C.

<sup>227</sup> mit dem Ausdruck „Dienstältesten“ sind sowohl männliche und weibliche Dienstälteste gemeint

<sup>228</sup> mit dem Ausdruck „Kollegin“ sind sowohl männliche Kollegen und weibliche Kolleginnen gemeint

und die daraus folgende große Machtdistanz spielt auch bei japanischen Flugbegleitern eine sehr wichtige Rolle.<sup>229</sup>

Ob japanische Gäste an Bord zufrieden oder unzufrieden sind, ist nach Meinung der befragten Flugbegleiter schwer zu erkennen. Die Zufriedenheit eines japanischen Gastes äußert sich in Form von Mimik und Gestik wie z.B. lächeln, winken, verbeugen und bedanken gegenüber den Flugbegleitern. Das Lächeln der Japaner kann jedoch mehr als ein universelles Lächeln aller Gefühlslagen angesehen werden, da sie z.B. auch bei Traurigkeit lächeln. Wie die Deutschen sich durch einen kräftigen Handschlag auszeichnen, ist es bei Japanern das permanente Lächeln. Harmonie zu bewahren ist für die Japaner von sehr großer Bedeutung. Aus diesem Grund würden sie Beschwerden oftmals nicht direkt ansprechen, sondern sich eher im Nachhinein in Form von Feedbackbögen ausführlich bei der Fluggesellschaft über den Flug beschweren. Die meisten Inhalte dieser Beschwerden beziehen sich weniger auf ein bestimmtes Verhalten eines Flugbegleiters, sondern vielmehr auf ganze Serviceketten, die dann aber meistens auch berechtigt sind. Die Unzufriedenheit eines japanischen Gastes an Bord lässt sich durch bestimmte Verhaltensweisen, wie z.B. „lautes Einziehen von Luft durch die Nase“ oder „mit der Hand vor der Nase hin und her winken“ erkennen.<sup>230</sup> Sollten sie sich jedoch wider Erwarten direkt auf dem Flug beschweren, so würden sie dies nur direkt bei den japanischen Flugbegleitern machen.<sup>231</sup> Dies sind Indizien für eine große Machtdistanz und eine starke Unsicherheitsvermeidung in der japanischen Kultur nach dem Kulturmodell Hofstede in Kapitel 6.1.1.<sup>232</sup> Nicht nur in der japanischen Hierarchie gibt es bestimmte Handlungsmuster, sondern auch im geschlechtsspezifischen Verhalten zwischen den japanischen Gästen, welches sich in der Sprache, Mimik und Gestik und im Alter zeigt. Wie schon bereits in Kapitel 6.1.1, den Kulturdimensionen nach Hofstede erwähnt, zählt Japan zu einem sehr maskulin geprägten Land. Es gibt unterschiedliche Wertehaltungen zwischen Männern und Frauen, wobei die Verhaltensweisen streng festgelegt sind.<sup>233</sup> Besondere Verhaltensweisen lassen sich auch in der Art und Weise, wie Japaner sprechen, feststellen. In der First- und Business-Class antworten japanische Gäste häufig auf englisch. Auffallend ist jedoch, dass die restlichen Japaner oftmals auch gute Englischkenntnisse besitzen, sich aber nicht trauen, diese

---

<sup>229</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview C.

<sup>230</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview D.

<sup>231</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview C.

<sup>232</sup> Eigene Subsumtion.

<sup>233</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview D.

anzuwenden. Das ist zurückzuführen auf die große Unsicherheitsvermeidung und die Angst Fehler zu begehen und sein Gesicht zu verlieren, womit sie wieder aus der Gruppe hervorstechen würden.<sup>234</sup> Aus diesem Grund werden grundsätzlich Informations- und Hinweisansagen auf japanisch übersetzt, um Chaos und Unklarheiten aus dem Weg zu räumen, und auch um japanische Flugbegleiter zu entlasten, da sie oftmals diejenigen sind, die bevorzugt von japanischen Gästen angesprochen werden.<sup>235</sup> Ein Beispiel: Wenn sich ein älterer und ein jüngerer Japaner begegnen, so ist es eine Höflichkeits- und Respektsform, den älteren Japaner nicht auf demselben Sprachniveau anzusprechen, sondern als Jüngerer eine sogenannte Höflichkeitssprache (japanisch: „Keigo“) zu verwenden.<sup>236</sup> Innerhalb des Teams wird zum Verständnis aller englisch gesprochen, da jedoch nicht alle Flugbegleiter auf dem gleichen englischen Niveau kommunizieren, sind Missverständnisse vorprogrammiert. Das ist ein weiterer Grund dafür, dass sich japanische Flugbegleiter gruppieren und dann doch in der eigenen Muttersprache miteinander kommunizieren.<sup>237</sup>

### **Höflichkeit**

Wie schon im vorherigen Abschnitt angesprochen, spielt die Höflichkeit für japanische Gäste eine immens wichtige Rolle. Nach Meinung einer deutschen Purserin einer deutschen Airline, wird unter den Japanern sehr viel mehr „Small-talk“ betrieben, als es unter den Deutschen üblich ist. Durch diese ausführliche Kommunikation soll eine Art Harmonie hergestellt werden, die wiederum ein Zeichen der kollektivistischen Gesellschaft ist. Themen, die geschäftliche Bereiche betreffen, sind unter den Japanern nicht gerne gesehen, viel mehr wird bei der ersten Begegnung über Inhalte, wie gemeinsame Interessen und Hobbies gesprochen. Zum eigentlichen Thema kommen Japaner erst nach einer gewissen Zeit, was wiederum ein Merkmal indirekter Kommunikation ist.<sup>238</sup> Weitere Themen die an Bord nicht im Umgang mit Japanern angesprochen werden sollten, sind neben den geschäftlichen Inhalten, auch Politik- und Religions-Themen. Häufige Reisetemen sind z.B. „Wo fliegen Sie hin?“.<sup>239</sup> Dieses indirekte Verhaltensmuster lässt sich auch auf das „Nein“-Sagen bei Japanern übertragen (siehe

---

<sup>234</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview D.

<sup>235</sup> Eigenes Statement in Anlehnung an Cornelsen [2013].

<sup>236</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview E.

<sup>237</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview E und H.

<sup>238</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview D.

<sup>239</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview H.

Kapitel 6.1.1), welches wieder als ein Merkmal für kollektivistisches Handeln steht. Ein Beispiel: Es gibt zwei Hauptgerichte zur Auswahl: eines mit Huhn, und eines mit Gemüse. Der japanische Gast wünscht sich das Hühnchengericht, auf Grund von Beladungsproblemen, gibt es jedoch keines mehr an Bord. Der Flugbegleiter weiß darüber Bescheid. Auf die Frage, ob es das Hühnchengericht noch gäbe, antwortet der Flugbegleiter nicht mit einem direkten „Nein, das gibt es nicht mehr.“, sondern spielt „Theater“: Er schaut in der Galley nach diesem Hühnchengericht, fragt den anderen Flugbegleiter-Kollegen, ob er zufällig noch ein Hühnchengericht vorrätig hätte, geht wieder zu dem japanischen Gast und bietet ihm an, noch einmal nach dem Hühnchengericht zu schauen, usw. Letztendlich wird er ihm nach einer gewissen Zeit eine Alternative anbieten, mit in etwa den Worten: „Entschuldigung, aber ich könnte ihnen ein Alternativgericht mit Gemüse anbieten.“<sup>240</sup> Neben dieser indirekten Kommunikation im Umgang mit der Verneinung, ist jedoch darauf zu achten, dass Japaner sehr bescheiden sind, und beispielsweise auf die Frage: „Möchten Sie noch etwas trinken?“ oftmals erst mit „Nein.“ antworten, obwohl sie vielleicht gerne noch etwas trinken würden. Erst nach zwei- dreimaliger Nachfrage würden sie mit „Ja.“ antworten.<sup>241</sup> Aus diesem Grund sollten Flugbegleiter genau auf das Verhalten und die Körpersprache des Gastes achten und ggfs. noch ein weiteres Mal nachfragen.<sup>242</sup> Auch im Team zeigt sich ein unterschiedliches Verhalten im Umgang mit der direkten und indirekten Kommunikation. Ein Beispiel: Im Gegensatz zu den deutschen Flugbegleitern, die flexibel bei ihrer Positionsauswahl an Bord sind, haben die japanischen Flugbegleiter immer ihre festen Arbeitspositionen und zeigen sich dadurch häufig sehr unflexibel, diese bei Bedarf auch mal zu ändern. Direkte Antworten wie „No, I don't want to work there.“ würden japanische Flugbegleiter nicht geben, eher wird geantwortet: „It's written differently in the book.“ oder „We never did it like this.“. Das sind Signale für starke Unsicherheitsvermeidung in der japanischen Kultur, da Japaner ungern Unsicherheiten eingehen und im Nachhinein für Fehler verantwortlich gemacht werden möchten.<sup>243</sup> Neben diesen besonderen Verhaltensweisen ist die Bedeutung der Entschuldigung und die Art und Weise, wie diese vorgetragen wird, für Japaner auch noch sehr wichtig. Die Bedeutung der Schuld wird in Japan anders definiert, als in Deutschland. Japaner entschuldigen

---

<sup>240</sup> Eigenes Beispiel in Anlehnung an Cornelsen, C. [2013], Interview H.

<sup>241</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview A.

<sup>242</sup> Eigenes Statement.

<sup>243</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview D.

sich ständig, auch wenn sie nicht selbst daran „Schuld sind“. Eine japanische Floskel heißt übersetzt „Es gibt keine Worte.“, und bedeutet, dass eine Begründung der Entschuldigung oftmals überflüssig ist und ein einfaches „Entschuldigung“ als Erklärung ausreichend ist. *Deutsche können sich nicht richtig entschuldigen.*<sup>244</sup>, so eine deutsche Purserin. *Wieso soll ich mich entschuldigen? Ich kann doch nichts dafür, wenn das Catering nicht genügend Hühnchen belädt!*<sup>245</sup>, sind häufig gemachte Aussagen von deutschen Flugbegleitern, wenn es um die Bedeutung der Entschuldigung gegenüber eines Gastes geht. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass es Gäste an Bord nicht im geringsten interessiert, welches die Gründe für das Versäumnis sein könnten.<sup>246</sup> Die Aufgabe des Flugbegleiters, der eine deutsche Airline repräsentiert, ist es deshalb, sich auch im Namen dieser zu entschuldigen. Neben japanischen Entschuldigungs-Floskeln, ist eine tiefe Verbeugung für Japaner typisch. Je tiefer die Verbeugung ist, desto mehr Achtung hat man vor der anderen Person und auch das Alter spielt hierbei eine wichtige Rolle. Da es an Bord eines Flugzeugs jedoch nicht so viel Platz gibt, gehen viele Flugbegleiter auch in die Hocke, anstelle einer Verbeugung.<sup>247</sup> Auch bei der Begrüßung und Verabschiedung an Bord einer deutschen Airline, gibt es gewisse Regeln und Verhaltensweisen, die gegenüber japanischen Gäste beachtet werden sollten. Neben einer ausführlichen Entschuldigungszeremonie, spielen die Seniorität, die Hierarchie, unterschiedliche Verbeugungsformen und die sprachlichen Unterschiede eine große Rolle.<sup>248</sup> Zwei Beispiele: Die Ansagen an Bord sind sowohl in deutsch, in englisch, und in japanisch.<sup>249</sup> Außerdem steht zur Begrüßung und Verabschiedung der Gäste immer auch ein japanischer Flugbegleiter an der Tür des Flugzeuges.<sup>250</sup> Es sind also für einen japanischen Gast die persönliche Hinwendung, die Harmonie und die Höflichkeit von sehr großer Bedeutung, wenn er sich an Bord einer deutschen Fluggesellschaft befinden.

---

<sup>244</sup> Cornelsen, C. [2013], Interview D.

<sup>245</sup> Cornelsen, C. [2013], Interview D.

<sup>246</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview D.

<sup>247</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview H.

<sup>248</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview C.

<sup>249</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview H.

<sup>250</sup> Eigenes Beispiel.

### Konfliktsituationen

Manchmal gibt es gewisse Konfliktsituationen an Bord, sowohl im Umgang mit den Gästen, als auch innerhalb des Teams. Bei Fragen, Anregungen oder auch Unstimmigkeiten, wenden sich japanische Gäste überwiegend lieber an japanische Flugbegleiter, als an deutsche. Für die japanischen Passagiere ist es zum einen einfacher in ihrer Landessprache zu kommunizieren, zum anderen haben sie dann aber auch keine Angst, ihr Gesicht zu verlieren. Das hängt mit der gemeinsamen Hierarchie zusammen. Japanische Flugbegleiter gehören in die Hierarchie der japanischen Gruppe. Sie befinden sich jedoch unterhalb der japanischen Gäste in deren Hierarchieordnung. Ein Beispiel: Es kommt vor, dass ein unzufriedener, japanischer Gast, sich direkt an einen japanischen Flugbegleiter wendet und diesen so vehement bloßstellt, dass sich dieser sehr betroffen fühlt. Mit deutschen Flugbegleitern würden japanische Gäste nicht so umgehen, da sie die Kultur nicht richtig einschätzen und sie auch nicht in ihrer Hierarchie zuordnen können.<sup>251</sup> Durch die Zusammenarbeit von deutschen und japanischen Flugbegleitern, kann es auch im Team zu Konfliktsituationen kommen. Ein anderes Beispiel: Bei einem Konflikt zwischen einem japanischen Gast und einem deutschen Flugbegleiter wird oftmals direkt ein japanischer Flugbegleiter zur Hilfe geholt. Japanische Flugbegleiter können natürlich schneller Wünsche der Gäste erfassen und besser mit ihnen kommunizieren. Das Problem ist jedoch, dass dadurch japanische Flugbegleiter zusätzlich belastet werden, und somit Unruhe und Hektik im Team, aber teilweise auch bei den Gästen, entstehen können.<sup>252</sup> Auch werden Konflikte, die z.B. die Organisation und Probleme mit einem japanischen Flugbegleiter betreffen, oftmals erst einmal mit dem dienstältesten Japaner besprochen, der dies wiederum an den dienstjüngeren Japaner weitergibt. Denn intern, unter den japanischen Flugbegleitern, hat meistens der Dienstälteste das Sagen, kümmert sich um alles und dient als erster Ansprechpartner unter den Japanern.<sup>253</sup> Dies hat wieder etwas mit der Hierarchie und dem Kollektivismus in der japanischen Kultur zu tun, was die Teamarbeit an Bord erschweren kann.<sup>254</sup> Damit Konfliktsituationen an Bord gar nicht erst auftreten bzw. proaktiv angegangen werden können, ist es umso wichtiger, dass Flugbegleiter im

---

<sup>251</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview D.

<sup>252</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview E.

<sup>253</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview F.

<sup>254</sup> Eigenes Statement.



Umgang mit internationalen Passagieren interkulturell vorbereitet sind, um entsprechend kompetent auftreten zu können.

## 8.2 Bedarf interkultureller Kompetenz

Wie sieht es nun an Bord mit dem Bedarf von interkultureller Kompetenz aus? Ist diese notwendig, um mit internationalen Passagieren zu kommunizieren und wie wichtig ist das Wissen und Anwenden interkultureller Sensibilität für deutsche Fluggesellschaften?

Wie schon im vorherigen Abschnitt deutlich wurde, sind sich deutsche Airlines der Tatsache bewusst, dass auf internationalen Strecken, wie z.B. auf Japan-Strecken, ein Bedarf an regionalen Flugbegleitern existiert.<sup>255</sup> Zusammenfassend kann man sagen, dass regionale Flugbegleiter einem ständigen Spagat zwischen den Kulturen unterliegen: Auf der einen Seite müssen sie sich der westlichen Kultur im Team anpassen und auf der anderen Seite auf die japanische Kultur der Gäste eingehen. In der Gästebetreuung an Bord agieren sie bei sprachlichen Barrieren, als Vermittler von Kulturen, und als „Problemlöser“, und im Flugbegleiter-Team können sie ihre kulturellen Erfahrungen, Service-Tipps und das Wissen über die japanische Kultur mit den deutschen Kollegen teilen. Sie stellen somit sowohl für die Gäste, und auch das Team einen Mehrwert dar. Durch dieses kulturelle Wissen signalisieren sie das Bemühen um die individuellen Wünsche von japanischen Gästen.<sup>256</sup> Es entsteht ein vertrautes Verhältnis gegenüber japanischen Passagieren. Durch den Einsatz von regionalen Flugbegleitern suggeriert die deutsche Fluggesellschaft Weltoffenheit und Internationalität, welche von japanischen Gästen sehr positiv wahrgenommen wird.<sup>257</sup> Interkulturelle Kompetenz spielt jedoch auch bei deutschen Flugbegleitern eine wichtige Rolle, da sie genauso wie die regionalen Flugbegleiter, die deutsche Fluggesellschaft repräsentieren. Da deutsche Flugbegleiter sich häufig nicht so detailliert mit der japanischen Kultur befassen, bzw. sie selber einer anderen Kultur angehören, können an Bord zwischen Flugbegleitern und japanischen Gästen, wie auch innerhalb des Teams, wie wir bereits in Kapitel 8.1. gesehen haben, Probleme in der verbalen (z.B. sprachliche Barrieren) und in der non-verbalen Kommunikation (z.B. Körpersprache, Gestik und Mimik, Blickkon-

---

<sup>255</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview C.

<sup>256</sup> Eigenes Statement.

<sup>257</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview B.

takt und Lächeln) auftreten. Dies kann zu Missverständnissen und Konfliktsituationen führen, was wiederum ein negatives Licht auf die Airline werfen kann und die Kundenbindung beeinflusst. Interkulturelle Kompetenz zu erlernen, bringt also auch hier einen Mehrwert mit sich, um nicht in „Fettnäpfchen“ zu treten und die Zufriedenheit des internationalen Gastes zu sichern.<sup>258</sup>

Wie schon in Kapitel 7.1 erwähnt, ist Japan für Deutschland ein sehr wichtiger Wirtschaftspartner und auch in Bezug auf den Luftverkehr ein wichtiger Kunde. Durch den Rückgang der Passagierzahlen im deutschen Luftverkehr im 1. Quartal 2013 und dem leichten Anstieg um 0,6% von Interkontinental-Flügen zeigt sich, wie wichtig die kontinuierliche Kundenorientierung und –bindung ist. Da deutsche Fluggesellschaften, wie in Kapitel 7.2 bereits erwähnt, sehr häufig den asiatischen Kontinent anfliegen und für Japaner Deutschland zu den beliebtesten Reisezielen in Europa zählt, ist es umso entscheidender, dass deutsche Fluggesellschaften nicht nur qualitativ hochwertige Flugzeuge, Sicherheit und einen guten Service anbieten, sondern auch interkulturelle Kompetenz aufweisen können, um die Zufriedenheit der internationalen Gäste, wie der Japaner, aufrecht zu erhalten oder sogar zu steigern. Außerdem können sich deutsche Airlines so noch deutlicher von internationalen Wettbewerbern differenzieren.

Es wird also deutlich, dass Flugbegleiter über ein angemessenes Maß an interkulturelle Kompetenz verfügen müssen und dafür in entsprechenden Situationen sensibel reagieren sollten.

### **8.3 Umsetzungen und Maßnahmen von interkultureller Japan-Kompetenz**

Um interkulturelle japanische Kompetenz umsetzen zu können und Maßnahmen festzulegen, gibt es verschiedene Systeme, die von deutschen Airlines zur Sicherstellung bei Flugbegleitern angewandt werden.

Im Briefing vor Langstreckenflügen, wie einem Japan-Flug, trifft sich die gesamte Besatzung, um über den anstehenden Flug Informationen zu erhalten, die anderen Crew-Mitglieder kennenzulernen und eine Positionsaufteilung an Bord durchzugehen. Die Japan- Briefings finden grundsätzlich in englischer Sprache statt und werden vom Kapitän und Purser II geleitet. Neben einer kurzen Vorstellung, gibt es eine kurze Einheit

---

<sup>258</sup> Eigenes Statement.

zu dem Thema interkulturelle Kommunikation an Bord, und auch ggfs. Informationen zu den Vorlieben der japanischen Gäste an Bord (Bsp.: deutscher Weißwein und französischer Rotwein).<sup>259</sup> Neben diesen und weiteren Informationen ist es die Aufgabe der Purser, alle Flugbegleiter der Crew zu integrieren und interne Hierarchien der Japaner, wie die Positionsverteilung, zu berücksichtigen, das Team zu motivieren und auf die gemeinsame Teamarbeit aufmerksam zu machen.<sup>260</sup> Gegenüber den japanischen Crew-Mitgliedern, die häufig an den Arbeitsanweisungen deutscher Purser zweifeln, sollte verdeutlicht werden, dass der Purser alleine, und nicht die japanisch Dienstälteste, an Bord das Sagen hat.<sup>261</sup> Früher war es unter den japanischen Flugbegleitern üblich, sich vor dem offiziellen Briefing noch einmal zu treffen und sich der dienstältesten japanischen Flugbegleiterin vorzustellen. Heute treffen sich die meisten japanischen Flugbegleiter jedoch direkt im offiziellen Briefing.<sup>262</sup> In Bezug auf interkulturelle Kompetenz dient das Briefing den Flugbegleitern somit zum ersten interkulturellen Kennenlernen und dem kurzen Austausch interkulturellen Hintergrundwissens und Erfahrungen über japanische Gäste an Bord. Eine weiteres System zur Sicherstellung interkulturellen Lernens bringt die sogenannte „Interkulturelle Kompetenz-Schulung“ (Abk. IKK-Schulung) mit sich. Diese Schulung, ein verpflichtendes Seminar der Airline, muss jeder deutsche und regionale Flugbegleiter zu Beginn seiner Berufszeit besuchen.<sup>263</sup> Diese Schulungen werden von der jeweiligen Airline angeboten und sind für deutsche und japanische Flugbegleiter fast identisch. Die deutsche Schulung findet in Deutschland auf deutsch statt, wohingegen die der Japaner auf englisch durchgeführt wird, ein intensiveres interkulturelles Training beinhaltet und die Art und Weise des Vortrags sich bzgl. der Interaktion der Teilnehmer unterscheidet. Die japanischen Flugbegleiter werden in Japan für das Unternehmen durch ein entsendetes deutsches Interviewer-Team ausgewählt, machen dann eine IKK-Schulung in Deutschland und werden nur auf Japan-Strecken mit festen Arbeitspositionen eingeteilt.<sup>264</sup> Neben diesen verpflichtenden Schulungen haben die Flugbegleiter die Möglichkeit, zusätzliche freiwillige länderspezifische Qualifikations-Seminare und Sprachkurse zu besuchen, in denen

---

<sup>259</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview B.

<sup>260</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview G.

<sup>261</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview F.

<sup>262</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview H.

<sup>263</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview C.

<sup>264</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview D.

sie die Möglichkeit haben, ihr interkulturelles Wissen zu vertiefen.<sup>265</sup> Die vielseitigen Angebote für Flugbegleiter seitens der Airlines machen die Crewmitglieder in einem ersten Schritt fit für den Umgang mit anderen Kulturen an Bord. Nach Meinung einer deutschen Flugbegleiterin, wird die meiste interkulturelle Kompetenz jedoch erst direkt an Bord im Umgang mit dem Passagier oder Team-Kollegen erlernt.<sup>266</sup> Jedoch geht es in diesen Kursen auch oftmals um Stereotypen von Kulturen, die jedoch nicht immer auf ein Individuum und die Masse angewandt werden können (siehe Kapitel 4 Stereotypen).<sup>267</sup> *Viele Dinge lernt man erst, wenn man in eine Kultur wirklich eingebunden ist*<sup>268</sup>, so die Flugbegleiterin einer deutschen Fluggesellschaft. Die IKK-Schulungen, Fortbildungsangebote und Sprachkurse helfen sowohl den deutschen und auch den regionalen Flugbegleitern, zum allgemeinen Verständnis anderer Kulturen, um Missverständnisse und Konflikte an Bord vorbeugen und Kundenwünsche besser erkennen zu können.

---

<sup>265</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview C und B.

<sup>266</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview C.

<sup>267</sup> Vgl. Cornelsen, C. [2013], Interview E.

<sup>268</sup> Cornelsen, C. [2013], Interview C.

## 9 Handlungsempfehlungen für den Umgang mit japanischen Gästen an Bord einer deutschen Fluggesellschaft

Warum sollten deutsche Airlines Wert darauf legen, dass ihre Flugbegleiter kundenorientiert an Bord arbeiten? Wie sollten Flugbegleiter zukünftig mit japanischen Gästen an Bord einer deutschen Airline umgehen und wie kann die Airline Flugbegleiter dabei unterstützen?

Aktive und innovative Kundenbindung zahlt sich aus! *Jeder zufriedene Kunde bringt mindestens drei neue Kunden.*<sup>269</sup>, so Lothar Seiwert in seinem Buch „Kundenbegeisterung“. Je mehr Vertrauen und Zufriedenheit der Gast zu dem Produkt einer Airline aufbringt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, wieder mit der Airline zu fliegen. Neben diesen Vorteilen bringt eine positive und aktive Kundenorientierung auch finanzielle Vorteile. *Kundenfreundliche Unternehmen können sogar höhere Preise verlangen, als der Wettbewerb.*<sup>270</sup>, so Seiwert. Wenn Kunden mit dem Service zufrieden sind, so ist auch die Zahlungsbereitschaft höher angesetzt. Ein weiterer finanzieller Vorteil sind die geringeren Kosten für Marketing und Vertrieb zur Erhaltung des Kundenstammes.<sup>271</sup> Um die Zufriedenheit von internationalen Fluggästen, wie die der Japaner, zu gewährleisten, sollten Flugbegleiter an Bord bestimmte interkulturelle Kompetenzen mit sich bringen. Da Flugbegleiter immer mit unterschiedlichen Kulturen zusammenarbeiten, kann es schnell zu Missverständnissen und schlimmstenfalls auch zur Verärgerung des Kunden führen. Deutsche Airlines sollten aus diesem Grund deutsche und regionale Flugbegleiter einstellen, die neben englischen und deutschen Sprachkenntnissen, auch Grundkenntnisse der japanischen Sprache besitzen. Neben diesen Sprachkenntnissen, sollten Flugbegleiter spontan, neugierig und flexibel neuen Situationen gegenüberstehen. Sie sollten sich mit der eigenen Kultur auseinandersetzen und sich vor dem Flug, über andere Kulturen an Bord informieren. Diese ersten Voraussetzungen bieten Sicherheit und Respekt im Umgang mit anderen Kulturen. Je besser das Ver-

---

<sup>269</sup> Seiwert, L. [2012], S.17.

<sup>270</sup> Seiwert, L. [2012], S.17.

<sup>271</sup> Vgl. Seiwert, L. [2012], S.16 f.

ständnis und das Wissen über die eigene und fremde Kultur ist, desto einfacher fällt der Umgang später an Bord mit kulturell unterschiedlichen Fluggästen. Dies wiederum kann zu einer positiven Reaktion des Gastes führen. Auch wenn es an Bord zu unerwarteten Verhaltensreaktionen und Missverständnissen mit einem Gast kommt, so sollten sich Flugbegleiter nicht beirren lassen, sondern versuchen, eine Erklärung für dieses kulturell andere Verhalten zu finden und diese Fremdheit als Bereicherung sehen. Es ist also von Vorteil, sich genügend Hintergrundwissen über die andere Kultur anzueignen, um an Bord auch angebracht auf den Gast reagieren zu können. Trotz kultureller Unterschiede zwischen der eigenen und fremden Kultur, gibt es oftmals mehr Gemeinsamkeiten, als man denkt. Stereotypen sind nicht auf alle Individuen an Bord anzuwenden, genauso wenig wie Kulturdimensionen. Sie dienen dem Flugbegleiter lediglich als Orientierungshilfe zur Einordnung von Individuen in einer Kultur. Kulturelle Unterschiede sollten als Chance gesehen werden. Ein Wechsel der Blickrichtung kann zu einer persönlichen Bereicherung führen, was sich wiederum auf den Erfolg der Airline auswirken kann und die Zufriedenheit des Gastes mit sich bringt. Durch den persönlichen Ausbau interkultureller Kompetenz, können Flugbegleiter Verständigungsprobleme vorbeugen und sich einfacher mit den Gästen kommunizieren. Es stellt einen Mehrwert dar, interkulturelle Kompetenz nicht nur auf die internationalen Gäste, wie die Japaner, anwenden zu können, sondern auch im Crew-Team zu nutzen. Denn eine gute Teamarbeit erleichtert das Arbeiten an Bord untereinander, wirkt sich positiv auf den Umgang mit den Passagieren aus, und wird letztendlich auch von den Gästen als Mehrwert wahrgenommen.

Die schon oben erwähnten Handlungsempfehlungen beziehen sich nicht nur auf Flugbegleiter, sondern auch auf die Airline, die Flugbegleiter darin unterstützen sollte.<sup>272</sup> Um mit dem internationalen Wettbewerb mithalten zu können, das einmalige Angebot der Produkte und Dienstleistungen hervorzuheben und in der Entwicklung nicht stehen zu bleiben, ist Innovation im Bereich des Service an Bord und im Umgang mit den Flugbegleitern unabdingbar.<sup>273</sup> Durch bestehende und ergänzende, teils verpflichtende Maßnahmen und Informationsangebote, wie z.B. „IKK- Schulungen“, kulturspezifische Seminare, Handbücher über Kulturen, Newsletter und Mailings, kulturelle Vorträge und

---

<sup>272</sup> Eigenes Statement.

<sup>273</sup> Vgl. Seiwert, L. [2012], S.73.

Workshops, eine regelmäßige „Überprüfung“ des kulturspezifischen Wissens, eine kontinuierliche Einstellung regionaler Flugbegleiter, kann eine Airline das interkulturelle Kompetenzlevel auf einem hohen Niveau halten, sodass optimaler Service an Bord gewährleistet werden kann und damit immer wieder neue internationale Kunden begeistert und gebunden werden.<sup>274</sup>

---

<sup>274</sup> Eigenes Statement.

## 10 Fazit

*Stellen Sie sich vor, Sie stehen vor einem Berg, über 4000 Meter hoch. Sie wollen auf den Gipfel. Vielleicht denken Sie: „Das schaffe ich nie!“ Aber vielleicht sind Sie so mutig und voller Willenskraft, es einfach zu versuchen. Doch nun stellen Sie unterwegs fest, dass dieser Berg steiler und herausfordernder ist, als Sie dachten.*

*(Cross Cultural Fitness, 2013)*

Auf verschiedenen Wegen kann man den Gipfel des Berges erreichen. Auch wenn die Aufstiegsmöglichkeiten auf den ersten Blick nicht immer einfach erscheinen, zählt sich eine gewissenhafte Vorbereitung und zielgerichtete Durchführung am Ende aus. Vor ähnlichen Herausforderungen stehen viele Luftverkehrsunternehmen, die sich im hart umkämpften globalen Markt der Luftfahrtbranche behaupten müssen. International agierende Airlines bedienen Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen. Sie wollen zufrieden gestellt, ja sogar begeistert werden. Wie in der vorliegenden Arbeit festgestellt wurde, ist es nicht immer ganz einfach Menschen einer Kultur zuzuordnen, da es nicht nur „die eine Kultur“ gibt. Geschichtliche, politische, religiöse und gesellschaftliche Ereignisse prägen Kulturen, die von Generation zu Generation weitergegeben und weitergelebt werden. Umso wichtiger ist es, Menschen nicht nur nach bekannten Stereotypen zu bewerten und einzuordnen, sondern auch die Hintergründe der verschiedenen Kulturen zu kennen, zu verstehen, zu hinterfragen und auch zu akzeptieren, um mit ihnen dann erfolgreich kommunizieren und umgehen zu können. Auch bei zwei so verschiedenartigen Kulturen, wie der deutschen und der japanischen, gibt es trotz vieler Unterschiede, auch einige Ähnlichkeiten. Zur systematischen Orientierung und Einordnung von Kulturen gibt es unterschiedliche Kulturmodelle- in dieser Arbeit wurde der Fokus auf das Modell nach Hofstede gelegt. Mit Hilfe seines Modells lassen sich beide Kulturen mit bestimmten Ausprägungsbereichen, wie der niedrigen und hohen Machtdistanz, dem Individualismus und Kollektivismus, der Feminität und Maskulinität, der starken und schwachen Unsicherheitsvermeidung und der kurzfristigen und langfristigen Orientierung zuordnen. Diese „Kultureinordnungen“ bieten eine gute Grundlage für den sensiblen Umgang mit Fluggästen aus unterschiedlichen Kulturbereichen.

Es wurde beispielhaft dargelegt, dass Japaner sehr gerne mit deutschen Airlines fliegen, deren Service, Sicherheit und Qualität schätzen und auch hohe Ansprüche diesbezüglich stellen. Bestimmte Verhaltenweisen, Höflichkeitsformen, Hierarchieunterschiede und Kommunikationsweisen spielen sowohl zwischen Flugbe-



gleitern und japanischen Gästen, wie auch zwischen deutschen und japanischen Flugbegleitern im Team eine wichtige Rolle. Eine gute Zusammenarbeit und motivierende Führung im Team gibt Sicherheit und überträgt sich wiederum positiv auf die Wahrnehmung seitens des Fluggastes. Unwissenheit über die jeweils andere Kultur kann schnell zu Missverständnissen, Verärgerungen, oder sogar Abwanderungen der japanischen Gäste zu einer anderen Airline führen. Eine aktive und erfolgreiche Kundenorientierung führt zu einer Kundenbindung, die für eine Fluggesellschaft von immenser Wichtigkeit ist, denn ohne Passagiere kann eine Airline nicht überleben. Interkulturelle Kompetenzen haben positive Auswirkungen auf die Airline: Imageverbesserung des Unternehmens, Anstieg der Passagierzahlen, Schaffen von Vertrauen und Sicherheit, Minimierung von Risiken und Vorbeugung von Konfliktsituationen. Durch gezielte, innovative Umsetzungsmaßnahmen in Form von Trainings, Workshops, besonderen Coachings, wie auch Einstellungen von regionalen Flugbegleitern (siehe Handlungsempfehlungen), können insbesondere deutsche Airlines dazu beitragen, interkulturelle Begegnungen so angenehm wie möglich zu gestalten und einen „Kulturschock“ vorzubeugen. Interkulturelle Kompetenzen an Bord sind somit unabdingbar, um den Erwartungen der Kunden aus verschiedenen Kulturkreisen gerecht zu werden, damit ein hohes Maß an Reputation zu erlangen und als international agierende Fluggesellschaft auch zukünftig erfolgreich auf dem globalen Markt agieren zu können.

## Literaturverzeichnis

### ABENDZEITUNG MÜNCHEN [2013]

Dickes Minus für den deutschen Luftverkehr im ersten Quartal, 29.04.2013, verfügbar unter:

<http://www.abendzeitung-muenchen.de/inhalt.luftverkehr-dickes-minus-fuer-deutschen-luftverkehr-im-erstenquartal.9a659b1b-2f19-4aa2-a082-cf6b5c3bba88.html>, (04.06.2013).

### AUGSBURGER ALLGEMEINE

Die größten deutschen Flughäfen, 2011, verfügbar unter:

<http://www.augsburger-allgemeine.de/wirtschaft/Die-groessten-deutschen-Flughaefen-id18250196.html>, (04.06.2013).

### AUSWÄRTIGES AMT [2013]

Beziehungen zwischen Japan und Deutschland, verfügbar unter:

[http://www.auswaertiges-amt.de/sid\\_FCF7E77C60D49FA7ACC89CCD946D49FE/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Japan/Bilateral\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/sid_FCF7E77C60D49FA7ACC89CCD946D49FE/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Japan/Bilateral_node.html), (02.06.2013).

### AUSWÄRTIGES AMT [2013]

Deutschland, verfügbar unter:

<http://www.auswaertigesamt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Laender/Deutschland.html>, (30.05.2013).

### AUSWÄRTIGES AMT [2012]

Japan, verfügbar unter:

[http://www.auswaertigesamt.de/sid\\_50984095127F50563780B35C4E6DAE0C/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes\\_Uebersichtsseiten/Japan\\_node.html](http://www.auswaertigesamt.de/sid_50984095127F50563780B35C4E6DAE0C/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes_Uebersichtsseiten/Japan_node.html), (30.05.2013).

### AUSWÄRTIGES AMT [2012]

Japan. Kultur, Medien, Bildung, Wissenschaft, verfügbar unter:

[http://www.auswaertigesamt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Japan/Kultur-UndBildungspolitik\\_node.html](http://www.auswaertigesamt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Japan/Kultur-UndBildungspolitik_node.html), (30.05.2013).

**AUSWÄRTIGES AMT [2012]**

Japan. Wirtschaft, verfügbar unter:

[http://www.auswaertigesamt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Japan/Wirtschaft\\_node.html](http://www.auswaertigesamt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Japan/Wirtschaft_node.html), (30.05.2013).

**BAUSINGER, H. [2005]**

Typisch deutsch: Wie deutsch sind die Deutschen?, 4. Aufl., Verlag C.H.Beck oHG, München, 2005.

**BERTELSMANN STIFTUNG [2006]**

Interkulturelle Kompetenz- Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts?, verfügbar unter: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_17145\\_17146\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17145_17146_2.pdf), (18.05.2013).

**BOLTEN, J. [2007]**

Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH und Co. KG, Göttingen, 2007.

**BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT [2013]**

Flugbegleiter-/in, verfügbar unter:

<http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/docroot/r2/blobs/pdf/bkb/10058.pdf>, (19.05.2013).

**BROSZINSKY-SCHWABE, E. [2011]**

Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse- Verständigung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2011.

**CORNELSEN, C. [2013]**

Interview zur interkulturellen Kompetenz.

**DEARDORFF, Dr. D. K. [2006]**

Interkulturelle Kompetenz: Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhundert?, Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen Kompetenz-Modelle von Dr. D. K. Deardorff, , verfügbar unter: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_17145\\_17146\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17145_17146_2.pdf) (18.05.2013).

## DEUTSCHLAND IM PORTRÄT [2013]

Anziehungskraft und Aufstiegschancen, verfügbar unter:  
<http://www.make-it-in-germany.com/make-it/deutschland-portrait/gesellschaft/>, (30.05.2013).

## DEUTSCHE LUFTHANSA [2013]

Flugbegleiter-/in bei Lufthansa: Flugbegleiter FRA, MUC, DUS,  
verfügbar unter:  
<http://www.be-lufthansa.com/#/jobs/flugbegleiter-in/>, (19.05.2013).

## DEUTSCHE LUFTHANSA [2013]

Kompetenter Kabinenchef,  
verfügbar unter:  
<http://www.be-lufthansa.com/#/jobs/flugbegleiter-in/als-purser-einsteigen/>, (19.05.2013).

## DUDEN [2013]

Duden online: Interkulturalität, verfügbar unter:  
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Interkulturalitaet>, (16.05.2013).

## DW [2013]

Außenhandel. Deutschland wird wieder Export- Vizeweltmeister, verfügbar unter: <http://www.dw.de/deutschland-wird-wieder-export-vizeweltmeister/a-16748822>, (30.05.2013).

## ENTDECKE DEUTSCHLAND [2013]

Deutsche Feste und Traditionen, verfügbar unter:  
[http://www.entdecke-deutschland.diplo.de/Vertretung/entdeckedeutschland/de/07-Traditionen/\\_\\_\\_Traditionen.html](http://www.entdecke-deutschland.diplo.de/Vertretung/entdeckedeutschland/de/07-Traditionen/___Traditionen.html), (30.05.2013).

## ENTDECKE DEUTSCHLAND [2013]

Kultur, verfügbar unter:  
[http://www.entdecke-deutschland.diplo.de/Vertretung/entdeckedeutschland/de/01-Kultur/\\_\\_\\_Kultur.html](http://www.entdecke-deutschland.diplo.de/Vertretung/entdeckedeutschland/de/01-Kultur/___Kultur.html), (30.05.2013).

## ENTDECKE DEUTSCHLAND [2013]

Kultur. Essen und Trinken, verfügbar unter:

<http://www.entdecke->

[deutschland.diplo.de/Vertretung/entdeckedeutschland/de/01-](http://www.entdecke-deutschland.diplo.de/Vertretung/entdeckedeutschland/de/01-)

[Kultur/Essen\\_\\_Trinken/Essen\\_\\_Trinken.html](http://www.entdecke-deutschland.diplo.de/Vertretung/entdeckedeutschland/de/01-Kultur/Essen__Trinken/Essen__Trinken.html), (30.05.2013).

## ENTDECKE DEUTSCHLAND [2013]

Kultur. Essen und trinken. Deutsche Weine- weltweit wieder Spitze, verfügbar unter:

<http://www.entdecke->

[deutschland.diplo.de/Vertretung/entdeckedeutschland/de/01-](http://www.entdecke-deutschland.diplo.de/Vertretung/entdeckedeutschland/de/01-)

[Kultur/Essen\\_\\_Trinken/Wein-allgemein.html](http://www.entdecke-deutschland.diplo.de/Vertretung/entdeckedeutschland/de/01-Kultur/Essen__Trinken/Wein-allgemein.html), (30.05.2013).

## ERLL, A.; GYMNIICH, M. [2010]

Interkulturelle Kompetenzen - Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen, Klett Lerntraining GmbH, Stuttgart, 2010.

## FOCUS [2006]

Typisch deutsch? Der Gartenzwerg!, verfügbar unter:

[http://www.focus.de/wissen/mensch/deutsch/stereotype\\_aid\\_21930.html](http://www.focus.de/wissen/mensch/deutsch/stereotype_aid_21930.html)

, (21.05.2013).

## GERMANY TRAVEL [2013]

Deutschland- Das Reiseland. Japan, 2013, verfügbar unter:

[http://www.germany.travel/media/de/pdf/marktinformationen\\_in\\_kurzfassung/Japan\\_kurz.pdf](http://www.germany.travel/media/de/pdf/marktinformationen_in_kurzfassung/Japan_kurz.pdf), (04.06.2013).

## GERMANY TRAVEL [2013]

Lufthansa, verfügbar unter:

<http://www.germany.travel/de/microsite/lufthansa/index.html>,

(04.06.2013).

## HERBRAND, F. [2002]

Fit für fremde Kulturen: Interkulturelles Training für Führungskräfte. Verlag Paul Haupt, Bern/ Stuttgart/ Wien, 2002: zitiert nach: IKUD Seminare- Interkulturelle Kompetenz, verfügbar unter: <http://www.ikud-seminare.de/interkulturelle-kompetenz.html> (17.05.13).

HERINGER, H.J. [2007]

Interkulturelle Kommunikation: Grundlagen und Konzepte, 2. Aufl., Narr Francke Attempto Verlag GmbH und Co. KG, Tübingen, 2007.

HOFSTEDE, G. [1993]

Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen-Organisationen-Management, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1993.

HOFSTEDE, G. [2006]

Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 3. vollst. überarbeitete Aufl., Beck Verlag, München, 2006, zitiert nach: A. Erll; M.Gymnich, Interkulturelle Kommunikation. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen, Klett Lerntraining GmbH, Stuttgart, 2010.

IIKD – INSTITUT FÜR INTERKULTURELLE KOMPETENZ UND DIDAKTIK [o.J.]

Stereotyp und Vorurteil - Definitionen und Begrifflichkeit , verfügbar unter: <http://www.ikud.de/Stereotyp-und-Vorurteil.html> , (21.05.2013).

IKUD- SEMINARE [2013]

Interkulturelle Kompetenz, verfügbar unter: <http://www.ikud-seminare.de/interkulturelle-kompetenz.html> (21.05.13).

IKUD- SEMINARE [2013]

Interkulturelle Kompetenz: Modell, verfügbar unter: <http://www.ikud-seminare.de/interkulturelle-kompetenz.html>, (16.05.2013).

JNTO JAPANISCHE FREMDENVERKEHRSZENTRALE [2012]

Allgemeines Japan, verfügbar unter: <http://www.jnto.de/japan/ueber-japan/allgemeines.html>, (29.05.2013).

JNTO JAPANISCHE FREMDENVERKEHRSZENTRALE [2012]

Kultur. Anime & Co, verfügbar unter:  
<http://www.jnto.de/japan/in-japan/kultur-und-spass/anime-co.html>,  
(30.05.2013).

## JNTO JAPANISCHE FREMDENVERKEHRSZENTRALE [2012]

Kultur. Gartenkunst, verfügbar unter:

<http://www.jnto.de/japan/in-japan/kultur-und-spass/japanische-gaerten/gartenkunst.html>, (30.05.2013).

## JNTO JAPANISCHE FREMDENVERKEHRSZENTRALE [2012]

Kultur. Japanische Küche, verfügbar unter:

<http://www.jnto.de/japan/in-japan/feste-und-events/traditionelle-feste.html>, (30.05.2013).

## JNTO JAPANISCHE FREMDENVERKEHRSZENTRALE [2012]

Kultur. Traditionelle Feste, verfügbar unter:

<http://www.jnto.de/japan/in-japan/feste-und-events/traditionelle-feste.html>, (30.05.2013).

## JNTO JAPANISCHE FREMDENVERKEHRSZENTRALE [2012]

Kultur. Kampfsport, verfügbar unter:

<http://www.jnto.de/japan/in-japan/kultur-und-spass/kampfsport.html>, (30.05.2013).

## KAISER, DR.D. [2012]

Kulturdimensionen und Kommunikationsstile. Vorlesung Kapitel 2, Business- und Medienakademie Mallorca, Mai 2012.

## KOYDL, W. [2010]

Gebrauchsanweisung für Deutschland, überarbeitete und erweiterte Neuausgabe 2010, Piper Verlag GmbH, München, 2010.

## LUTTERJOHANN, M.[2007]

Kulturschock Japan, 8. aktualisierte Aufl., Reise Know-How Verlag Peter Rump GmbH, Bielefeld, 2007.

## LÜSEBRINK, H.-J., [2005]

Interkulturelle Kommunikation, Metzler Verlag, Stuttgart/Weimar, 2005.

MALETZKE, G. [1996]

Interkulturelle Kommunikation: Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen, 1996.

NEUENKIRCHEN, A. [2013]

Gebrauchsanweisung für Japan, überarbeitete und erweiterte Neuauflage 2013, Piper Verlag GmbH, München 2013.

O.V. [2013]

Rubin'sche Vase, verfügbar unter:  
[http://pictures.doccheck.com/photos/c/b/5aab0eb48c\\_m.png](http://pictures.doccheck.com/photos/c/b/5aab0eb48c_m.png),  
17.05.2013).

PETZOLD, I.; RINGEL, N.; THOMAS, A. [2013]

Beruflich in Japan: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte, 2. Aufl., Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen, 2013.

RATHJE, S. [2006]

Interkulturelle Kompetenz – Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts. *Zeitschrift für Interkulturellen Fremdsprachenunterricht*, in: ZIF 11(3) 2006, verfügbar unter: <http://www.stefanie-rathje.com/?id=26> (16.05.13).

SCHLÄGER, GREGOR [2010]

Lufthansa, verfügbar unter:  
[http://www.ruhrnachrichten.de/leben/beruf\\_und\\_bildung/wie\\_werde\\_ich/Wie-werde-ich-Flugbegleiter;art381,1066559](http://www.ruhrnachrichten.de/leben/beruf_und_bildung/wie_werde_ich/Wie-werde-ich-Flugbegleiter;art381,1066559), (14.06.2013).

SEIWERT, L. [2012]

30 Minuten- Kundenbegeisterung, 8. überarbeitete Aufl., GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2012.

STADLER, S. [2005]

Vortrag zum Thema „Das Reiseverhalten der Deutschen und Japaner im Vergleich“, verfügbar unter:  
[http://www.japan-stammtisch.de/stammtisch/lecture/lecture\\_travel.php](http://www.japan-stammtisch.de/stammtisch/lecture/lecture_travel.php),  
(04.06.2013).



## STATISTISCHES BUNDESAMT [2011]

Export, Import, Globalisierung - Deutscher Außenhandel, verfügbar unter:

<https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Aussenhandel/Gesamtentwicklung/AussenhandelWelthandel.html>, (30.05.2013).

## STATISTISCHES BUNDESAMT [2013]

Fachserie 8, Reihe 6, Karte der 27 Hauptverkehrsflughäfen in Deutschland,

verfügbar unter:

[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/TransportVerkehr/Luftverkehr/Luftverkehr2080600131034.pdf;jsessionid=E6F70F0D824B9DD75342982864E20E34.cae4?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/TransportVerkehr/Luftverkehr/Luftverkehr2080600131034.pdf;jsessionid=E6F70F0D824B9DD75342982864E20E34.cae4?__blob=publicationFile), (04.06.2013).

## STATISTISCHES BUNDESAMT [2013]

Publikationen im Bereich Luftverkehr, Luftverkehr - Fachserie 8, Reihe 6, März 2013, verfügbar unter:

[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/TransportVerkehr/Luftverkehr/Luftverkehr2080600131034.pdf;jsessionid=E6F70F0D824B9DD75342982864E20E34.cae4?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/TransportVerkehr/Luftverkehr/Luftverkehr2080600131034.pdf;jsessionid=E6F70F0D824B9DD75342982864E20E34.cae4?__blob=publicationFile), (04.06.2013).

## STATISTISCHES BUNDESAMT [2013]

Zusammenfassende Übersichten für den Außenhandel - Monatsergebnisse, verfügbar unter:

[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Aussenhandel/Gesamtentwicklung/ZusammenfassendeUebersichtenM2070100131034.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Aussenhandel/Gesamtentwicklung/ZusammenfassendeUebersichtenM2070100131034.pdf?__blob=publicationFile), (30.05.2013).

## SWIM [2012]

Pool. Beliebte Sportart. 11 Prozent aller Deutschen schwimmen, verfügbar unter: <http://swim.de/magazin/pool/11-prozent-aller-deutschen-schwimmen>, (30.05.2013).

## TATSACHEN ÜBER DEUTSCHLAND [2011]

Bevölkerung, verfügbar unter:

<http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/de/inhaltsseiten-home/zahlen-fakten/bevoelkerung.html>, (30.05.2013).

## TATSACHEN ÜBER DEUTSCHLAND [2011]

Bildung, Wissenschaft, Forschung, verfügbar unter:

<http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/de/bildung-forschung.html>, (30.05.2013).

## TATSACHEN ÜBER DEUTSCHLAND [2011]

Deutschland im Überblick, verfügbar unter:

<http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/de/inhaltsseiten-home/zahlen-fakten/bundesrepublik-deutschland.html>, (30.05.2013).

## TATSACHEN ÜBER DEUTSCHLAND [2011]

Geografie, verfügbar unter:

<http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/de/inhaltsseiten-home/zahlen-fakten/geografie.html>, (31.05.2013).

## TATSACHEN ÜBER DEUTSCHLAND [2011]

Kommunikation, verfügbar unter:

<http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/de/inhaltsseiten-home/zahlen-fakten/kommunikation.html>, (30.05.2013).

## TATSACHEN ÜBER DEUTSCHLAND [2011]

Umwelt, Klima, Energie, verfügbar unter:

<http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/de/umwelt-klima-energie.html>, (30.05.2013).

## THE HOFSTEDE CENTRE [2013]

National Culture. Dimensions. Long-term versus short-term orientation, verfügbar unter: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>, (26.05.2013).

## THE HOFSTEDE CENTRE [2013]

National Culture. Countries. What about Germany?,  
verfügbar unter: <http://geert-hofstede.com/germany.html>, (29.05.2013).

## THE HOFSTEDE CENTRE [2013]

National Culture. Countries. What about Japan?,  
verfügbar unter: <http://geert-hofstede.com/japan.html>, (29.05.2013).

## THOMAS, A.; KINAST, E.-U.; SCHROLL-MACHL, S. [2005]

Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, 2. überarbeitete Aufl., Vandenhoeck & Ruprecht GmbH und Co. KG, Göttingen, 2005.

## URLAUBSCHECK-PLUS [2012]

Japan-Lage, verfügbar unter: [http://www.urlaubcheck-plus.de/images/japan/japan\\_lage.jpeg](http://www.urlaubcheck-plus.de/images/japan/japan_lage.jpeg), (30.05.2013).

## WECKESSER, M. [2010]

Traumberuf Flugbegleiterin Flugbegleiter: Das Standardwerk für Ihre Bewerbung als Stewardess/Steward, Sigrid Böhme Verlag, Niedernhausen/Selters (Taunus), 2010.

## WISSEN- LEXIKON [2013]

Deutschland. Bildung, verfügbar unter:  
<http://www.wissen.de/lexikon/deutschland?chunk=bildung>, (30.05.2013).

# Anhang

## Interviewfragen zur interkulturellen Kompetenz an Bord

### Interview zur interkulturellen Kompetenz

- 1) **Allgemeines: Name, Geschlecht, Beruf**
- 2) **Wie wichtig sind japanische Passagiere für eine deutsche Airline?**  
→ Wie reisen japanische Passagiere?
- 3) **Welche Erfahrungen haben Sie mit japanischen Passagieren an Bord einer deutschen Airline gesammelt?**  
→ verbale und non-verbale Kommunikation (Begrüßung, Schuldverständnis, Bedeutung des Wortes „Nein“, „small-talk“)  
→ Bedeutung der Höflichkeit  
→ geschlechtsspezifisches Verhalten  
→ Servicegedanke (u.a. Esskultur, Produktbesonderheiten und korrekte Anrichtung der Geschirrtile)  
→ Kollektivismus/ Individualismus  
→ Hierarchiegedanke  
→ mögliche Verständnisprobleme  
→ sonst. Verhalten von japanischen Passagieren
- 4) **Welche Erwartungen haben japanische Passagiere?**  
→ An welchen Reaktionen kann man erkennen, dass der japanische Passagier zufrieden bzw. unzufrieden war?
- 5) **Welche Eigenschaften weisen japanische bzw. deutsche Flugbegleiter auf?**
- 6) **Wie reagiert ein japanischer Passagier auf einen japanischen bzw. deutschen Flugbegleiter an Bord?**  
→ Herausforderungen seitens des Flugbegleiters
- 7) **Was empfinden Sie als wichtig in Bezug auf gutes Teamwork an Bord?**  
→ Kommunikationsschwierigkeiten?  
→ Führungsverhalten seitens des Pilers
- 8) **Wie läuft ein Briefing vor einem Japan-Flug normalerweise ab?**
- 9) **Wie werden japanische und deutsche Flugbegleiter ausgebildet?**  
→ IKK-Schulung  
→ Seminare
- 10) **Welche Verbesserungsvorschläge hätten Sie, um die Kultur japanischer Passagiere an Bord noch besser verstehen zu können?**
- 11) **Allgemeines Hintergrundwissen zu Japan**

## Interviewantworten zur interkulturellen Kompetenz an Bord

### Interview zur interkulturellen Kompetenz

### Interview A

#### Allgemeines:

- Wiesbaden, 30.04.2013
- Koichi T.
- männlich
- japanischer Japan-Trainer bei einer deutschen Airline in Frankfurt

#### Verhaltensweisen von jap. Gästen:

- betreiben indirekt Kommunikation

#### Jap. Einstellung gegenüber Deutschen:

- Japaner und Deutsche kennen sich oftmals nur über ihre „Produkte“ → gegenseitig positive Meinung voneinander „gutes Image“ → jedoch sobald sie miteinander zu tun haben, ist Überraschung über andere Kultur umso größer
- Deutsche Fluggesellschaften stehen für Sicherheit und Service → Japaner schätzen dies, erwarten jedoch vom Service nicht allzu viel und sind oftmals positiv überrascht

#### Reiseverhalten jap. Gäste:

- 70-80% der Kunden sind Japaner an Bord einer deutschen Airline

#### „Nein“-Sagen:

- viele Japaner: „Bescheidenheitsangebot“ („2 mal „Nein“ sagen, beim 3. mal „Ja“)

#### Teamarbeit:

- japanische FB und deutsche FB an Bord → zu bedenken: Crew sieht man häufig gar nicht wieder, arbeitet nur einen Tag zusammen → oftmals „Managementschwierigkeiten“, da es bei Japanern „inoffizielle Hierarchie“ gibt (Hierarchiedanke) → Gruppenbildung unter sich ist sehr stark (Bsp.: Purser schimpft mit jüngerer japanischen Kollegin, ältere japanische Kollegin mischt sich ein und unterstützt jüngere japanische Kollegin)

**Interview zur interkulturellen Kompetenz****Interview B****Allgemeines:**

- Wiesbaden, 12.5.2013
- Silvia K.
- weiblich
- seit 25 Jahren deutsche PII
- tätig bei einer deutschen Airline in Frankfurt
- Teamleiterin der jap. FBs

**Verhalten/Einstellung von Japanern:**

- sehr leise, lächeln immer (Freundlichkeit wichtig!), schnell und flink, würden nie ihre wahren Gefühle zeigen bzw. zeigen was sie denken
- sehr eingenommen von sich selbst
- man wird nur Japaner durch Geburt und kann deren Religion auch nicht annehmen
- als Ausländer bleibt man in Japan immer Ausländer

**Servicegedanke:**

- „Dienen“ hat in Japan einen hohen Stellenwert (siehe auch Samurais: dienten ihren Herren → sehr anerkannt)
- wenn man es gut macht, wächst man an der Aufgabe und bekommt Anerkennung

**Jap. Einstellung zu deutschen Airlines:**

- beispielsweise LH hat in Japan einen sehr guten Ruf
- japanische Fluggesellschaften: JAL und ANA
- 90% Japaner sind von und nach Japan an Bord (überwiegend ältere Gäste, die kein Wort englisch sprechen können)
- Japan- Strecken für LH am ertragreichsten → Konzept mit reg. FBs wird sehr gut angenommen

**Arbeitsaufteilung an Bord:**

- zwischen 2-6 regionale FBs (abhängig von Streckenmuster)

**Japanische FB:**

- 95% der Mitarbeiter zeigen Engagement, Freude und Durchhaltevermögen
- 5% kritische Masse (-> machen 90% der Arbeit aus)
- kommen zum Dienst und es ist eine Ehre zu Dienen
- mehr weibliche als männliche FBs (für Männer, die aus der jap. „Macho-Gesellschaft“ kommen, ist das ein großes Problem → können nicht so einfach Purser werden → oftmals Frauen als Vorgesetzte)

**Deutsche FB:**

- 20% der Mitarbeiter sind „Top-Performer“
- 15% kritische Masse
- der Rest zählt zum Mittelmaß („das läuft irgendwie“)

**Verhältnis PII und jap. FBs:**

- manchen jap. FBs ist Silvia wie eine Mutter, Schwester und Freundin
- „Soto“-Kreis: PI, PII, deutsche FBs, aber „Utschi“-Kreis: andere jap. FBs
- bei Konflikten gehen jap. FB erst zur Dienstälteren, dann zur dt. Purserin

**Briefing:**

- immer auf englisch
- kurze Einheit interkulturelle Kommunikation

- macht aufmerksam auf jap. Vorlieben  
(Bsp: dt. Weißwein und franz. Rotwein)
- „für den Gast muss klar erkennbar sein, dass wir eine deutsche Airline sind, deshalb stelle ich zur Begrüßung der Gäste immer einen jap. FB und einen dt. FB an die Tür“
- PII muss von vorneherein klar stellen, wer der Chef an Bord ist: „Wenn Passagiere, die Crew oder das jap. Team Probleme haben sollten, ist der erste Ansprechpartner immer der PII. Ihr habt euch entschieden, für eine deutsche Airline zu fliegen, also ist der Chef in der Kabine der PII“→ das müssen Japaner akzeptieren
- Idealfall an Bord: in jedem Gang ein jap. FB (4 jap. FBs)→ bei Problemen können sich die dt. FBs sofort an jap. FBs wenden

#### **Entschuldigung:**

- die richtige Art sehr wichtig (als deutsche „Schuldgesellschaft“, will man sich immer nur entschuldigen, nur wenn etwas vorher passiert oder vorgefallen ist. An Bord interessiert es keinen, ob das Cleaning schlecht geputzt hat, warum das Flugzeug Verspätung hatte, wieso das Essen nicht schmeckt... vor jap. Gast muss man sich für alles entschuldigen, auch wenn einen keine Schuld trifft (man muss oft „Sumi ma sen“ bzw. „Moschi wage ma sen“ sagen) ein par mal sagen und es muss von Herzen kommen→ der jap. Gast merkt das sonst
- „tatame“ („ich spiele Theater“)  
(Bsp.: jap. Essen ist aus, FB weiß es, muss aber immer wieder in die Galley laufen und so tun als würde man nachschauen und vlt. auch noch mal einen anderen FB fragen, ob er das Essen noch vorrätig hat→ Bemühungen bemerkt Gast und erwartet das auch

#### **Sauberkeit an Bord:**

- Sauberkeit als Zeichen von Sicherheit (Toiletten an Bord sollen immer sauber sein→ ist für den jap. Gast sehr wichtig!)

#### **Sprache und Ansagen:**

- in der Galley sollen dt., wie auch jap. FB eine gemeinsame Sprache, sprich englisch, sprechen→ sonst entsteht das Gefühl von Ausgeschlossenheit
- Ansagen immer auf englisch, deutsch und japanisch (jap. FB müssen alle Ansagen, auch die aus dem Cockpit, übersetzen, wie auch bei Problemen und medizinischen Notfällen helfen)

#### **Beziehungs- und Sachebene:**

- bei Kritikgesprächen: weg von Beziehungsebene zur Sachebene „LH macht das so, weil.“ → NICHT: „Ich will, dass du das so und so machst!..“  
(Achtung: Bsp.: PII läuft an Bord herum und scherzt mit dt. FBs, jap. FBs merken das und fühlen sich ausgeschlossen (Beziehungsebene hier wichtig!))

#### **Verhältnis jap. Gast und regionaler/dt. FB:**

(Bsp.: Essensauswahl geht aus→ Gast nimmt Tatsache bei dt. FB so hin, er stellt keinen Anspruch→ jedoch bei jap. FB: „jap. FB ist in diesem Moment Japanerin und nicht FB, sprich der Gast verlangt von dem jap. FB mehr und stellt Ansprüche.“

#### **Small-talk:**

- eher selten untereinander in jap. Gruppe, weil Japaner meistens als Teil einer Gruppe auftreten und nicht auffallen möchten durch „Small-talk“

#### **Missverständnisse:**

- jap. FB können schneller die Wünsche der jap. Gäste erkennen→ können „mit Augen kommunizieren“ (durch Blickkontakt), das fehlt bei dt. FBs

- dt. FBs oftmals viel zu direkt → „Japaner fühlen sich brüskiert und vor den Kopf gestoßen“
- jap. FBs: unflexibel  
(Bsp.: wollen immer die gleiche Arbeitsposition haben (ist bei reg. FBs festgeschrieben, bei dt. FBs nicht))
- für jap. FB wichtig: Kompetenz, „man weiß von was man redet“, Professionalität → jap. FBs brauchen einen Purser, vor dem sie Achtung haben, ansonsten schauen sie auf ihn herab („sind in dieser Beziehung unerbittlich und kalt“)

#### **Ausbildung in Japan:**

- in Japan gibt es nur Frontalunterricht, keine Diskussionsrunden
- bei der Ausbildung: wenig Theorie, viel Praxis, „copy and paste“ von zugeteiltem Auszubildenden → kommt schnell zu Problemen
- hier in Deutschland: Kreativität, Eigeninitiative verlangt, „einfach auch mal etwas ausprobieren“  
(Bsp.: jap. FBs sollten in einer Schulung einen Getränkewagen aufbauen, konnten es aber nicht, da sie kein Bild hatten (eine Vorgabe) → ohne Vorgabe sind sie aufgeschmissen und hilflos“)

#### **Schulungen und Seminare:**

- FBs müssen IKK-Schulung machen, jap. Kurse sind jedoch freiwillig
- 1x im Jahr: FB-Teamtage, zu denen werden alle FBs eingeladen (Themen wie: Interkulturelle Kommunikation zw. Jap. und dt. FBs)
- „Japan ist das fremdeste Land, was man sich vorstellen kann“
- Silvia K. hat sich selbst auf Japan-Strecken vorbereitet über: Cabin Service Manual „Wie geht der Service? Wie bietet man etwas an?..“
- „...man muss sich auf die Kultur einlassen“



## Interview zur interkulturellen Kompetenz

## Interview C

### Allgemeines:

- Frankfurt, 23.05.2013
- Diana G.
- weiblich
- deutsche Flugbegleiterin
- tätig bei einer deutschen Airline in Frankfurt

### Begrüßungsritual:

- kein Körperkontakt, zurückhaltend, Abstand halten und verbeugen
- Alter, Hierarchie, Verbeugungsformen, sprachliche Unterschiede wichtig → Regeln  
(Bsp.: Japanerin und Diana im Fahrstuhl in Tokyo: jap. älterer Mann betritt den Fahrstuhl → besondere Begrüßung seitens der Japanerin und des Japaners (gibt bestimmte Verhaltensregeln untereinander! → Hierarchie))

### Geschlechterspezifisches Verhalten:

- alles ist geregelt und festgelegt  
(Bsp.: Frau „weg vom normalen Werdegang“: macht Karriere, jedoch dadurch für den Heiratsmarkt ab gewissem Alter nicht mehr interessant)

### Ausbildung und Beruf in Japan:

- Japaner sind sehr diszipliniert, bekommen eine gute Ausbildung
- Sprache komplex zu lernen
- Japaner arbeiten viel und machen wenig Urlaub  
(Bsp.: Chef sagt: „Wir gehen heute Abend nach der Arbeit noch in eine Bar!“ → Angestellter muss mitgehen)

### Reiseverhalten von Japanern:

- meistens in Reisegruppen
- im Urlaub: viele Fotos machen an den Hauptattraktionen
- Japaner „ruhen nie“  
(Bsp.: „in 2 Wochen durch Europa reisen“)

### „Wir“-Gesellschaft:

- Kinder lernen schon früh: „man darf nicht aus der Reihe tanzen“
- hohe Gastfreundschaft → stellen ihre eigene Bedürfnisse zurück (Japaner sind sehr anpassungsfähig)  
(Bsp.: Sushi-Restaurant in Tokyo: Japanerin portioniert Diana Sojasauce auf den Teller, damit sich Diana nicht zu viel Sauce nimmt und irgendwie in der Öffentlichkeit damit auffällt → Gesichtsverlust!)

### Kommunikation:

- Ausreden finden, Theater spielen, dezent Dinge umschreiben, indirekte Kommunikation
- gibt viele Regeln, die aber viele Deutsche gar nicht kennen  
(Bsp.: in einem Restaurant in Tokyo: jap. Kellner meint, dass der bestellte Fisch „leer ist“ → serviert einen ganz anderen Fisch → Japanerin schauspielert: Diana sei „extra wegen des hervorragenden Fisches nach Tokyo gereist“ → Kellner bringt doch noch den „richtigen Fisch“)  
(Bsp.: Japanerin geht gerne teuer Essen, normales Restaurant ist ihr zu günstig, sagt aber nichts, sondern versucht Diana zu überreden, in ein anderes, teureres Restaurant zu gehen → würde nie direkt sagen, dass sie nicht in das normale Restaurant möchte → Fazit: Japanerin aß nichts in dem normalen Restaurant, wäre lieber in ein teureres Restaurant gegangen)

**Verhalten von Japanern:**

- außerhalb Japans: Japaner sind sehr zurückhaltend→ „man möchte nichts falsch machen“
  - Japaner sind freundlich
  - innerhalb Japans: fühlt sich sicherer und ist offener (trotzdem: „stille Wasser sind tief“)
  - „Umgang“ mit deutschen Produkten: kopieren viele Produkte, entwickeln aber auch Neues, vor allem praktische und simple Produkte (Bsp.: Bordkarten-Locher)
  - „Liebe zum Detail“ (Bsp.: im Kaufhaus in Tokyo gibt es Papiertütchen: genaue Beschreibung wie diese zu falten sind)
  - Japaner sind sehr ehrgeizig und arbeiten viel (ohne sich zu beschweren, schlafen überall ein)→ sehr diszipliniert
- mögliche Folgen:
- Depressionen? Höchste Selbstmordrate in Japan?
  - Jugendlichen „flippen aus“→ möchten „System“ entfliehen

**Verhalten gegenüber Deutschen:**

- mögen die Deutschen, da auch diese auch pünktlich, sauber und ordentlich sind, haben System (→ Kulturen ähneln sich auch)
- finden deutsche Produkte toll
- sehr Markenbewusst

**Bedeutung von Regeln für Japaner:**

- sind sehr wichtig in Japan (Bsp.: in Tokyo an einer Bushaltestelle: leerer Bus steht bereit→ Diana hat ein Ticket, doch darf nicht in diesen Bus einsteigen→ wird von Japaner angehalten, sie müsse auf den Bus danach warten, da dieser um 16 Uhr fährt und auf ihrem Ticket 16.15 steht (obwohl derselbe Bus in die gleiche Richtung fahren würde) (Bsp.: Züge in Japan alle super pünktlich→ keine Verspätung)

**Japan und Umgebung:**

- „Japan ist eine sehr enge Insel“: viele Berge, Einwohner, wenig Platz zum Leben→ Japaner nehmen sich oftmals zurück (Bsp.: Japaner kommt mit wenig Platz im Flugzeug aus und ist zufrieden)

**Tradition in Japan:**

- Tradition ist sehr wichtig→ verbinden der Tradition mit der Moderne (Auslöser ist u.a. die geschichtliche Entwicklung: Japan als Insel→ abgegrenzt von Außenwelt→ waren immer unter sich→ Kollektivismus und „anders sein“)

**Anerkennung des Berufs FB in Japan:**

- Beruf ist in Japan sehr anerkannt
- gibt extra Schulen und Airline-Zeitschriften, die Leute auf die Ausbildung/Bewerbung zum FB vorbereiten
- „Traum von vielen Frauen“

**an Bord einer deutschen Airline:****Esskultur:**

- gibt viele Traditionen
- bestimmte Reihenfolge ist wichtig zu beachten: bei Menüs stehen beispielsweise westliche und japanische Menüs zur Auswahl)→ jap. Gerichte haben alle bestimmte zugeordnete Namen
- bestimmte Anordnung des Essens beim Servieren (im Cabin Service Manual, einem Handbuch für Flugbegleiter, niedergeschrieben)

- verschiedene Servicedurchgänge auf einem Flug (insb. In F/CI: abhängig von Auswahl des Gastes)  
(Bsp.: in C/CI: Misou-Suppe wird direkt vor dem Gast eingeschenkt und es wird extra grüner Tee ausgeschenkt)
- Sake-Getränk und Reiswein ist sehr begehrt (trinkt man warm oder kalt)  
(Bsp.: in C/CI: „Drama“ ,wenn auf Grund von Ratio-Problemen kein jap.Essen mehr vorhanden ist→ jap. Gäste haben gewisse Ansprüche, äußern diese jedoch anders als deutsche Fluggäste (sprechen in der Regeln reg. FBs an)

#### **Begrüßung und Verabschiedung:**

- regionale FBs meistens nicht in F/CI (werden jedoch bei bestimmter Anzahl von jap. Gästen auch in F/CI eingesetzt)
- regionale FBs begrüßen Gäste in F/CI immer, wobei manchmal dann auch schon Getränke- und Speisenabfrage gemacht werden
- jap. Gäste winken, wenn sie das Flugzeug verlassen, sind nett, freundlich, neugierig und freuen sich
- spezielle Verabschiedung bzw. Begrüßung von jap. Gästen durch FB (je nachdem ob F/CI- oder C/CI-Gast)

#### **Beschwerde:**

- jap. Gast meldet sich nicht direkt bei dt. FB, sondern beschwert sich hinterher bei dt. FB (oder per Beschwerdeformular an die Airline)
- jap. Gast beschwert sich direkt bei reg. FB, da in Hierarchie unter seiner eigenen „Hierarchie-Position“

#### **Entschuldigen:**

- wichtig, sich oft bei dem jap. Gast zu entschuldigen
- reg. FBs wissen, wie man sich am besten bei jap. Gästen entschuldigt  
(Bsp.: es gibt keinen Orangensaft mehr an Bord→ man darf nicht sagen „es gibt keinen Orangensaft mehr“, sondern direkt ein Gegenangebot machen „Wir hätten noch Apfelsaft an Bord“ → daraufhin als FB in die Galley laufen, nachschauen wiederkommen und sagen „Ich schaue, ob wir noch Orangensaft haben“, obwohl man weiß, dass nichts mehr vorhanden ist→ „Theater spielen“)

#### **Bedanken:**

- Japaner bedanken sich oft und viel, sind jedoch häufig nicht so emotional wie die Deutschen

#### **„Wir-Gesellschaft“:**

- Japaner reisen meistens in Reisegruppen mit einem Reiseleiter
- bestellen an Bord oftmals dieselben Getränke  
(Bsp.: wenn ein jap. Gast schläft und die FB kommt um den Getränkewunsch entgegenzunehmen→ Japaner wird von seinen Mitreisenden geweckt (Bsp.: bestellt dann auch Cola))  
(Bsp.: am Gate vor Abflug nach Tokyo: 100 jap. Kinder und eine jap. Lehrerin → jap. Lehrerin sagt etwas zu den Kindern→ alle gehorchen sofort auf ihr Wort und setzen sich direkt auf den Boden→ im Flugzeug: alle Kinder setzen sich ohne große Worte und still auf ihre Sitzplätze)

#### **Handgepäck:**

- Japaner verreisen häufig nur mit kleinem Koffer→ alles geordnet

#### **Ankunft jap. Gäste im Flugzeug:**

- Japaner setzt sich geradewegs auf den ihm zugeteilten Platz→alles geht schnell und läuft geregelt ab

**Verhalten jap. Gäste an Bord:**

- zurückhaltend, ordentlich
- trauen sich oftmals nicht Englisch zu sprechen → sind schüchtern und haben Angst, etwas falsches zu sagen

**Einstellung zu deutschen Produkten:**

- „home delivery“-Service im Flugzeug: (wird extra nur auf Japan-Strecken eingesetzt) → jap. Gäste können ankreuzen, welche Produkte sie gerne direkt nach Hause geliefert bekommen möchten → wird sehr oft von ihnen genutzt

**regionale FBs:**

- durch das Leben in Deutschland und enge Zusammenarbeit mit Deutschen bekommen sie dt. Einfluss → Veränderung der jap. Kultur und Anpassung an die deutsche Kultur → *Problem*: Verlieren viele Eigenschaften ihrer japanischen Kultur

**an Bord:**

- übersetzen im Notfall und machen jap. Ansagen bei Begrüßung
- starke Hierarchie an Bord untereinander → gehen mit Problemen, Anmerkungen und Fragen oftmals zuerst zur dienstältesten Japanerin  
→ *Problem*: aus Sicherheitsgründen wird bei dt. Fluggesellschaften darauf geachtet, dass keine Hierarchie bei der Kommunikation untereinander existiert (Bsp.: es bricht ein Feuer an Bord aus (es geht um Zeit) → sofort Kontaktaufnahme mit externen, egal ob in Hierarchie ranghöher oder rangniedriger)
- regionale, japanische FBs sind oftmals sehr zurückhaltend und unter sich, immer sehr gut vorbereitet (auch in Emergency-Trainings), Eigeninitiative fehlt jedoch häufig, „machen ihre Arbeit an Bord, aber haben wenig Kontakt zu anderen im Team“, ruhig und „möchten niemals im Vordergrund stehen“

**Seminare und Schulungen LH:**

- 1. Verpflichtendes Seminar (IKK)
- 2. Qualifikations-Seminare
- 3. „durch Erfahrung an Bord wird das meiste gelernt“
- „Wir sind zu deutsch und können nur in einem gewissen Grad auf andere Kulturen eingehen...Das traditionell Japanische könnte ein Deutscher nie richtig lernen, und wenn, dann dauert es ein Leben lang.“
- „Die deutsche Airline versucht durch regionale FBs und den Einsatz von japanisch sprechenden FBs das eigene Produkt aufzuwerten und jap. Gäste zu locken“
- „...viele Dinge lernt man erst, wenn man in eine Kultur wirklich eingebunden ist!“

## Interview zur interkulturellen Kompetenz

## Interview D

### Allgemeines:

- Wiesbaden, 26.05.2013
- Claudia S.
- Teamleiterin FB
- PII für Japan-Strecken
- 8 Jahre LFT-Schulungen gegeben, jetzt Schulungen für C/CI und F/CI
- hat u.a. auch in Japan gelebt
- war bei Auswahlverfahren in Japan (Tokyo) dabei

### Auswahlverfahren von jap. FBs:

- für neue reg. FB aus Japan ist es häufig sehr schwer, sich an die dt. Kultur anzupassen
- gibt Ausschreibungen in jap. regionaler Zeitung → Interviewerteam (Psychologen, betreuende Dienststelle, jap. FBs) fliegen nach Japan vor Ort → klassisches Interview wird durchgeführt (man achtet auf: Manieren, Verhalten, englische Sprache, Blickkontakt) → wählt traditionelle Japaner aus (deutsche Airline sucht jap. FBs, die in Serviceeinstellung und in der Tradition die Kultur Japans widerspiegeln)  
(Bsp.: Vergangenheit: LH suchte jap. FBs, die offener waren → Problem: „gefällt jap. Gästen nicht“ → also wieder zurück zu traditionellen Werten der Japaner)  
(Bsp.: LH sucht nach Japanern mit wenig „Konfliktaustragungen“ und starkem Servicebezug)
- während des jap. Ausbildungslehrgangs (gibt Unterschiede zu dt. FB-Lehrgang): viel interkulturelles Training, wird in Englisch gehalten und offene Gruppendiskussionen sind nicht möglich  
(Bsp.: Man stellt der Gruppe eine Aufgabe → funktioniert sehr gut, aber Eigeninitiative funktioniert überhaupt nicht (→ Gefahr des Gesichtsverlustes))
- jap. FBs fliegen nur Japan- (Lang-) Strecken

### Herausforderung bei der Führung von zwei unterschiedlichen Kulturen als PU:

- „Wie erfährt man am besten die Meinung des reg. FBs und stellt ihn nicht gleichzeitig vor der Gruppe bloß?“  
(Bsp.: innerhalb der Crew: PI will den Serviceablauf ändern → Service vom Wagen oder von Hand machen → jap. FB „we never did it before“ und sehen es nicht ein, einen anderen Service nun zu machen → *Problem, was auftreten könnte*: Dt. FBs machen im rechten Gang den „neuen“ Servicevorschlag und jap. FBs im linken Gang den „alten, vorgeschriebenen Service“)  
→ Herausforderung: indirekte Kommunikation des PI oder PII und auf Kommunikationsstile so einzugehen, Kompromisse zu finden und trotzdem noch als Autoritätsperson dazustehen („Ich bin trotzdem der Purser, auch wenn ich mich an Empfehlungen des reg. FBs richte.“)

### Teamarbeit:

- Wandel: früher bei Konflikten gingen jap. FBs immer zum dienstälteren Japaner → heutzutage immer mehr, dass junge, aufgeschlossene reg. FBs auch zum Purser direkt gehen (außer bei Servicefragen häufig: „Ich frage mal die Dienstältere“)

### Arbeitspositionen an Bord:

- normalerweise 3 jap. Positionen (kommt auf Flugzeugtyp an): F/CI, C/CI, M/CI → wenn jedoch kein jap. Gast in F/CI ist → jap. FB geht in C/CI → C/CI- jap. FB muss dann in M/CI → 2 jap. FBs in M/CI
- bei jap. FBs: gibt immer feste Arbeitspositionen, arbeiten sonst nirgendwo anders → Problem: unflexibel („manchmal schlecht zum arbeiten, wenn Arbeitspositionen kurzfristig verändert werden sollen“)

- Antworten von jap. FBs: „We never did it like this“ oder „It's written differently in the book“ (würden NIE direkt sagen: „Nein, da will ich nicht arbeiten“→ Unsicherheitsvermeidung: jap. FBs wollen diese Unsicherheit nicht eingehen und dann für Fehler verantwortlich gemacht werden)

### Wie reagiert ein jap. Gast auf FBs?

- bei Fragen wenden sich jap. Gäste lieber an jap. FB (bessere Kommunikation und KEIN „Gesichtsverlust“)  
(Bsp.: jap. Gast hat eine Anmerkung/Frage→ dt. FB geht meistens direkt zu jap. FB, der ihm helfen soll mit der Kommunikation→ Problem: Gesichtsverlust→ besser wäre: dt. FB entschuldigt sich mehrmals und kommt ein bisschen später noch mal zu dem Gast zurück (mit vielleicht dann erst dem jap. FB im Schlepptau))
- da in gleicher Kultur und somit auch Hierarchie: jap. Gäste machen jap. FBs gerne vor anderen „fertig“, wenn etwas nicht geklappt hat→ oftmals reagieren jap. FBs daraufhin sehr emotional→ wollen sich aber auch nicht von PII helfen lassen, sondern alleine mit Gast kommunizieren (ansonsten „Gesichtsverlust“)
- da jap. Gäste dt. FBs nicht richtig einschätzen können (Sprache, Umgangsformen,...), können sie diese nicht richtig in ihre Hierarchie einordnen im Gegensatz zu jap. FB: jap. FB ganz unten in der Hierarchie

### Sprache:

- jap. Gäste (in F/CI und C/CI): antworten oft in englisch
- Japaner können häufig Englisch sprechen, trauen sich jedoch oftmals auch nicht, da sie Angst haben, Fehler zu machen („Gesichtsverlust“)
- in Japan: Frontalunterricht in Schule→ Problem: Sprache wird erlernt durch nachsprechen→ Eigeninitiative fehlt

### Gruppendynamik bei jap. Gästen:

(Bsp.: ein jap. Gast bestellt Apfelsaft→ andere in der Gruppe bestellen dasselbe)

### Zufriedenheit und Unzufriedenheit:

- *Deutsche*: lächeln häufig nur, wenn sie es wirklich so meinen („jemand ist mir gut gesinnt“)
- Beschwerden: direkt ansprechen (wirkt für Japaner zu aggressiv → stört die Harmonie)
- Zufriedenheit: direkt, Meinung wird immer kund getan
- *Japaner*: lächeln viel (aus Fröhlichkeit, Traurigkeit)→ gehört „zum Handwerk“, dass man immer lächeln sollte  
(Bsp.: Unzufriedenheit bei jap. Gästen:
  - Männer: laut Luft durch die Nase einziehen
  - Männer und Frauen: zögerliches Verhalten, dann „Yes alright“ und mit der Hand vor der Nase hin und her wedeln)
- Beschwerden von jap. Gästen: nicht direkt angesprochen, sondern eher im Nachhinein  
(Bsp.: bei Feedbackbögen werden immer mehrere Punkte der Beschwerde erwähnt, die dann auch „Hand und Fuß“ haben (meistens wenig Beschwerden über FBs, sondern viel mehr über Serviceketten))
- Zufriedenheit: „sehr schwer zu erkennen“  
(Bsp.: am Ende eines Fluges verbeugt sich der Japaner, lächelt und bedankt sich→ würden nicht ständig alles kund tun)

**Erwartungen jap. Passagiere:**

- Japaner erwarten „etwas exotisches“ wenn sie ein dt. Flugzeug besteigen (andere Sprache, Sitten,...)→ viel angenehmer für sie mit einer Airline zu fliegen, die sich mit ihrer Kultur und Sitten auskennt
- Problem „Gesichtsverlust“→ Dt. oft zu direkt für Japaner→ wirken einschüchternd (Bsp.: Hühnchen in letzter Reihe der C/CI geht aus→ gibt nur noch Fisch→ durch sprachliche Barrieren entscheidet sich jap. Gast eher nichts zu essen, als sich „bloß zu stellen“ und Fehler in der Kommunikation zu machen)

**Thema Schuld:**

- Entschuldigung in Japan sehr wichtig
- Thema Schuld wird in Japan anders definiert als in Deutschland
- dt. FBs: „Wieso soll ich mich entschuldigen? Ich kann doch nichts dafür, wenn das Catering nicht genügend Hühnchen belädt!“ → nur wenn man selbst davon betroffen ist, selber Schuld hat, wird sich entschuldigt→ dann erklärt: Wieso, weshalb, warum (wenn Deutsche wissen, wieso etwas so ist wie es ist, können sie es besser verstehen)→ „Deutsche können sich nicht richtig entschuldigen!“
- Japaner: entschuldigen sich ständig für alles, auch wenn sie nicht selbst dran Schuld waren (im japanischen: gibt die aufrichtige Entschuldigung und auch das „Sorry“)
- jap. Floskel: „ Es gibt keine Worte“ (bei Entschuldigung)→ man muss es nicht erklären→ Entschuldigung als Begründung oftmals ausreichend
- Gast interessiert es nicht, warum irgendetwas so ist und nicht geklappt hat!!

**Small-talk:**

- in Japan: beim Essen wird nie über Geschäftliches geredet (im Gegensatz zum Business-Lunch in Deutschland)  
(Bsp.: dt. Geschäftsleute fliegen für 7 Tage nach Japan um einen Geschäftsabschluss zu tätigen→ nach 7 Tagen Tee trinken, Hobbies austauschen, viel Unterhaltung immer noch kein Geschäftsabschluss→ erst 2 Tage nach Ankunft in D ein Fax mit Vertrag)
- in Japan: sehr viel Small-Talk („gibt es in D überhaupt so viel small-talk?“ Japaner empfinden uns als : brüsk, zu direkt und erschreckend)  
→ Harmonie soll hergestellt werden→ Interessensaustausch, zusammen Hobbies nachgehen →danach erst auf „den Punkt kommen“

**Vertrauen im Team:**

- bei dt. FBs: FB kommt zum Teamleiter mit Anliegen→ wenn er die Sache gut löst, dann schafft er sich Vertrauen, ansonsten nicht (→ direkt und schnell)
- bei jap. FBs: FB kommt zum Teamleiter mit Anliegen→ als erstes wird eine Vertrauensbasis aufgebaut ( Hobbies austauschen, Tee trinken, usw. „nicht direkt mit der Tür ins Haus fallen“)→ nach einigen Treffen wird dann erst das Anliegen vorgetragen

**Esskultur Japaner:**

- Essen ist sehr wichtig für Japaner  
(Bsp.: ein Japaner würde nie im Laufenden etwas essen→ genießen Essen)
- an Bord: immer etwas zu Trinken anbieten (Basic wie bei uns „Handschlag“ oder in den USA „How are you doing?“)

**Geschlechtsspezifisches Verhalten:**

- striktes unterschiedliches Verhalten zw. Männern und Frauen in Japan:  
(Bsp.: beim Laufen: „Frauen schlurfen“, Sprache, Mimik und Gestik, Rolle der Frau, Beruf→ von Frauen wird ein feminines Verhalten erwartet (wie in D in den 50ern/60ern))

- im Gegensatz zu D: dort existiert ein relativ gleiches Verhältnis zwischen Männern und Frauen  
(Bsp.: LH gibt es zwei weibliche Vorstände)
- an Bord: sowohl weibliche und männliche jap. Passagiere



## Interview zur interkulturellen Kompetenz

## Interview E

### Allgemeines:

- Frankfurt, 27.05.2013
- Justina E.
- weiblich
- deutsche Flugbegleiterin bei einer deutschen Airline in Frankfurt
- davor Bodentätigkeit bei LH und ANA
- Studium in Japanologie

### Esskultur an Bord:

- Angebot von westlichem und japanischem Essen
- Speisekarten in englisch, deutsch und japanisch
- Placement immer mit Stäbchen und Bänkchen
- traditionelles Porzellan wird verwendet → Wertschätzung der Kultur
- Essen variiert immer
- Serviceabläufe/-gerichte abhängig von Ankunftszeit des Fluges
- Misou-Suppe immer vor Gast die Schale mit heißem Wasser auffüllen
- Grüner Tee sehr beliebt bei jap. Gästen
- Oolong-Tee (kalt getrunken) auch sehr beliebt bei Japanern
- Japaner : Essen nicht alles auf einmal → Essen ist viel mehr eine Zeremonie
- gibt oft „ausgefallenes“ Essen (wie Kunst → haben Sinn für Ästhetik)
- Japaner essen zuerst immer eine Misou-Suppe

### Bei einer deutschen Airline:

- Japan-Strecken am lukrativsten
- reg. FBs sehr „wertvoll“ (Voraussetzung: müssen englisch sprechen können und innerhalb von 2 Jahren deutsch können → müssen einen Sprachkurs besuchen)
- mit beispielsweise LH zu fliegen ist nicht günstig, aber für viele Japaner ein „Erlebnis“  
(Bsp.: jap. Fluggesellschaft ANA: Gäste werden einzeln persönlich begrüßt, gibt aber auch nicht so viele Flugzeuge und Destinationen)

### Geschlechtsspezifisches Verhalten:

- Frauen wird eine bestimmte Rolle auferlegt
- heutzutage: gibt auch Frauen die Karriere machen, müssen sich aber dann bewusst sein, dass sie es schwerer haben werden zu heiraten und Kinder zu bekommen
- gibt viele Unterschiede in: Sprache (viele Dialekte!!), Alter, Unterschiede ethnischer Gruppen

### Servicegedanke in Japan:

- ganz anderen Stellenwert als in Deutschland → in Japan wird sich noch mehr auf den Kunden konzentriert: „Kunde ist Kaiser“ → Japaner wollen sich immer selbst übertreffen
- durch ihre japanischen Airlines ANA und JAL sind jap. Gäste sehr verwöhnt bzgl. aktivem jap. Service an Bord

### Hierarchie:

- in Deutschland: normale Form (Sprache, Mimik, Gestik)
- in Japan: wenn man Person respektiert und in Hierarchie „über“ einem steht, verwendet man eine andere Sprache (Höflichkeitssprache = „Keigo“) → unterhält sich nie auf dem „gleichen Level mit Gast“

**Herausforderung im Umgang mit jap. Gästen:**

- schwer einschätzbar (Mimik, Gestik, Körperhaltung,..)
- gibt immer Regeln, Systeme, Traditionen die zu beachten sind → sehr wichtig für Japaner
- Höflichkeit sehr wichtig für Japaner
- Lächeln und zuvorkommend sein auch sehr wichtig
- schnell Missverständnisse durch Sprache, wenn man miteinander nur auf englisch kommunizieren kann
- jap. Gast sollte merken, dass sich FBs Mühe machen, sie zu bedienen (Bsp.: nicht gleich „Nein, das haben wir nicht mehr“ sagen, sondern in der Galley nachschauen, entschuldigen, sich vor dem Gast verbeugen,..) → viele dt. FBs wissen das nicht und können jap. Kultur schlecht nachvollziehen /verstehen

**Entschuldigung:**

- je tiefer die Verbeugung ist, desto ernster ist die Situation (Bsp.: etwas gibt es nicht mehr an Bord für den Kunden → tiefe Verbeugung und Entschuldigungsfloskeln (NICHT „Sorry, I don't have it.“)
- ist mehr ein Ritual für Japaner (wie beim Essen)

**jap. FB in Kabine:**

- sehr höflich und zuvorkommend zu Gästen
- nicken immer, lächeln, sind immer anwesend für Gäste
- sehr engagiert und motiviert → arbeiten viel
- „dank ihnen läuft es gut an Bord ab“ (bei Verständnisproblemen mit Kultur kann man reg. FBs fragen)
- bei A380: 5 reg. FBs
- Kollektivgesellschaft (Bsp.: gibt ein Problem mit einem jap. Gast → als Wiedergutmachung bekommt er eine kleine Aufmerksamkeit von dem FB → jap. Gast ist brüskiert, dass er etwas bekommt, und die anderen der jap. Gäste nichts erhalten (→ „er sticht aus der Menge hervor → Angst vor „Gesichtsverlust“)

**Teamarbeit:**

- zu Beginn wird immer englisch untereinander gesprochen, dann deutsch und japanisch (→ einfacher in eigener Muttersprache sich zu unterhalten)
- oftmals sind jap. FBs für sich in einer Gruppe → manchmal schwer zu integrieren mit dt. FBs
- *Problem:* dt. FBs „belasten“ gerne jap. FBs → einfacher zu kommunizieren, erkennen schneller was jap. Gast möchte → arbeiten mehr als andere FBs → schnell überlastet und es entsteht Hektik (auch Kunde bemerkt das) → Teamarbeit ist sehr wichtig!
- Oftmals bereitet es dt. FBs Probleme. die Gedankengänge und Verhaltensweisen der jap. Kollegen nachzuvollziehen und die Kultur zu verstehen

**Schulungen, Seminare:**

- Negativ an manchen Schulungen/Seminaren: FBs lernen viel über Stereotypen → „Welt draußen sieht manchmal anders aus“

**Briefing:**

- Seniorität unter Japanern enorm wichtig (Bsp: Positionsverteilung an Bord und bei Essensausgabe unter den FBs → der Ältere bekommt als erstes)

**Jap. Gäste:**

- reisen oftmals in Gruppen mit Reiseführer (wenn sie sich untereinander nicht kennen, bildet sich trotzdem schnell eine Gruppe)
- finden Deutsche zu streng, aber positiv: pünktlich, ordentlich

## Interview zur interkulturellen Kompetenz

## Interview F

### Allgemeines:

- Frankfurt, 27.05.2013
- Helga W.-E.
- weiblich
- deutsche Purserin I
- tätig bei einer deutschen Airline in Frankfurt

### Arbeitsaufteilung an Bord:

- (Bsp.: Crew mit 24 Leuten → 19 dt. FBs, davon 5 reg. FBs (haben festgelegte Positionen und arbeiten nur in Kabine, nicht in Galley, da es nicht in ihr „Rollenverständnis“ passt)
- mehr als die Hälfte jap. Gäste in F/CI → dann einen jap. FB dort einsetzen, ansonsten nicht (jap. FBs haben auch F/CI-Erlaubnis)

### Teamarbeit:

- jap. FBs schwer zu integrieren in Gruppe
- intern hat die Dienstälteste der jap. FBs das Wort, kümmert sich um alles, organisiert (bei Problemen und Organisation mit jap. FBs lieber mit jap. Dienstältesten besprechen)
- meistens treffen sich jap. FB vor dem offiziellen Briefing → bilden eine „eigene kleine Gruppe“

### Jap. Gäste:

- können sehr gereizt sein → „wie ein Kochtopf und explodieren dann fast“ (Bsp. Sitzverstellung: es gab Probleme mit dem Sitz des jap. Gastes → letztendlich wechselte er den Platz mit einer PI, die nur so mitgeflogen ist → trotz entschuldigen der jap. FB war jap. Gast sehr sauer → PII wollte eingreifen und helfen, aber jap. Gast beschimpfte sie auch, sodass die jap. FBs sich vor dem jap. Gast für das Verhalten der PII entschuldigte!!! (Gruppenzugehörigkeit und Hierarchie)
- in F/CI: viele jap. Geschäftsleute (können meistens sehr gutes Englisch sprechen)
- in M/CI: eher Reisegruppen (sprechen weniger gutes Englisch und seltener)
- „es gibt keine Passagiere, die so ordentlich und gut organisiert sind wie die Japaner. Wenn Japaner das Flugzeug verlassen, dann wird der eigene Müll mitgenommen und liegt nicht überall herum. Auch reisen die meisten Japaner nur mit einem kleinen Koffer als Handgepäck, es kommt somit weniger zu übergewichtigen Handgepäckproblemen“

### Zufriedenheit:

- „winken wie kleine Kinder“

### Unzufriedenheit:

- merkt man schwer
- manchmal „überreagieren“ (Bsp.: gewünschtes Essen in C/CI ist leider ausgegangen → FB bietet jap. Gast als Entschädigung ein Essen aus F/CI an → kann sein, dass jap. Gast ausrastet (Kollektivismus → anderen in der Gruppe bekommen es nicht, sondern nur er → „sticht aus der Gruppe heraus“)

### Briefing:

- je kleiner die Crew ist, desto eher ist ein Dialog möglich; je größer sie ist, desto schwieriger wird es

**Entschuldigung:**

- immens wichtig
- sollte man sich als FB sehr oft vor jap. Gast
- Deutschland: „Schuldkultur“
- Japan: „Schamkultur“

**Höflichkeit:**

- sehr freundlich, außer wenn nicht in eigener Gruppe, dann können Japaner auch sehr unhöflich sein  
(Bsp.: wenn ein Japaner einem Fremden auf den Fuß tritt, empfindet er es als „nicht schlimm“ und ignoriert es → Fremder gehört nicht in seine Gruppe)  
(Bsp.: PU I wartet mit heißem Essen in den Händen → möchte Service für jap. Gast machen, aber jap. Gast begrüßt noch einen anderen Gast ausführlich → möchte nicht in seinem „Ritual“ unterbrochen werden)

**Toleranz:**

- gehen gerne mal einen Umweg „um Hürden herum“, um ans Ziel zu gelangen ( → Gesicht in Gruppe waren und nicht herausstechen)
- Japan: keine Streitkultur

**Servicegedanke:**

- in Japan existiert ein sehr großes Servicebewusstsein

**Jap. FBs.:**

- können nicht Purser werden, außer sie machen eine weitere Ausbildung und arbeiten international → spezielle Vorschriften und Verträge!

**Esskultur:**

- an Bord gibt es Essen, dass extra von jap. Köchen gekocht wird und mit Hilfe von Japanern ausgewählt wird

**Herausforderungen im Umgang mit jap. FBs:**

- zweifeln häufig Arbeitsanweisungen des Purses an, wenn diese nicht so ausgeführt werden sollen, wie es definiert und festgehalten ist → unflexibel

**Schulungen, Seminare:**

- nach Schulung sind FBs fit → jedoch gibt es viele Probleme bei Flugvorbereitung (Bsp.: Welches Flugzeugmuster wird geflogen? An welcher Position wird gearbeitet → jap. FBs warten auf Anweisungen des Purses → Eigeninitiative des FBs fehlt)

**Interview zur interkulturellen Kompetenz****Interview G****Allgemeines:**

- Wiesbaden, 28.05.2013
- Kornelia K.
- weiblich
- deutsche Purserin I
- 23 Jahre Flugerfahrung
- tätig bei einer deutschen Airline in Frankfurt

**Begrüßung:**

- jap. Gäste möchten wahrgenommen werden
- FBs sollten als „Repräsentanten der Airline“ auftreten → werden so von Gast wahrgenommen und nicht als Individuum
- Höflichkeit sehr wichtig und persönliche Hinwendung zum jap. Gast (trotz Distanziertheit) → FBs sollten ein par jap. Sätze sprechen können, Lächeln, und sich auch mal Verbeugen → Rituale einhalten bzw. darauf achten (Bsp.: Visitenkarte wird in Japan mit beiden Händen überreicht und entgegengenommen!)
- immer Form wahren (Bsp.: in Japan ist es nicht gerne gesehen, wenn sich jemand in der Öffentlichkeit die Nase putzt)

**Geschlechtsspezifisches Verhalten:**

- Respekt vor Älteren sehr wichtig
- Scheidungsrate in Japan nach Pensionierung am höchsten

**Umgang mit jap. Gästen:**

- als FB: Höflichkeit enorm wichtig → sich mehrmals bei jap. Gästen entschuldigen
- Servicegedanke sehr wichtig (Bsp.: nicht nur dem jap. Gast essen auf den Tisch stellen, sondern auch erklären, was es genau ist)
- das Wort „Nein“ existiert nicht
- meistens ist eine gewisse Gruppendynamik unter jap. Gästen vorhanden (Bsp.: Safttablett → alle wecken sich und bestellen das gleiche Getränk)

**Gastfreundschaft/ Servicegedanke:**

- sehr hohen Stellenwert in Japan (Bsp.: bei Menüauswahl vergisst FB Essen in Galley → geht selbstverständlich noch einmal in Kabine und bietet aktiven Service an)
- pro-aktiv auf jap. Gast zugehen → große Wertschätzung
- Servicegedanke sehr, sehr wichtig für Japaner
- jap. Gäste nehmen sich gerne an Bord alles, was sie angeboten bekommen (Bsp.: „Kaffe oder Tee?“ - Beides.)

**Small-talk:**

- wichtig an Bord, insbesondere im Umgang mit Japanern

**Jap. Ansagen an Bord:**

- wesentlich längere und ausführlichere Ansagen als in deutsch oder englisch

**Arbeiten im Team:**

- bei Problem mit jap. Gästen sollte dt. FB erst einmal selbst versuchen das Problem zu lösen, bevor er jap. FB zur Hilfe holt!

(→ jap. FB hat auch seinen Arbeitsbereich an Bord, dient nicht als „Konfliktlöser“→ kann sonst zu „Gesichtsverlust“ führen), im Notfall aber Übersetzer→ Ziel: gemeinsames Arbeiten im Team)

- häufig Sprachbarrieren
- Seniorität ist sehr wichtig für Japaner→ Dienstälteste

#### **Unzufriedenheit seitens des jap. Gastes:**

- jap. Gäste sprechen Probleme meistens nicht direkt an→ „Gesichtsverlust“

#### **Zufriedenheit seitens jap. Gastes:**

- schwer zu erraten→ anhand von Mimik und Gestik deuten

#### **Reaktion eines jap. Gastes auf dt. FBs in Konfliktsituationen:**

- schwer zu sagen, da es immer auf Situation ankommt  
(Bsp.: medizinischer Vorfall an Bord→ wenn es „auf Zeit gehen muss“, ist es manchmal auch notwendig, nicht auf kulturspezifisches Verhalten einzugehen, sondern einfach schnell zu handeln (Ausnahmefällen))

#### **Briefing:**

- alle aus der Crew zu integrieren
- Hierarchien zu berücksichtigen
- Klar zu erkennen zu geben, wer in der Kabine das Sagen hat (Purser!)  
→ nicht jap. Dienstälteste (manchmal ist es jedoch besser, erst mit jap. Dienstältesten zu sprechen wenn es Probleme gibt, die sich wiederum daraufhin mit jüngerer jap. Kollegin verständigt)
- Purser unterstützt sein Team immer
- Arbeit an Bord soll Spaß machen
- alle „sitzen im gleichen Boot“→ zusammenarbeiten von beiden Seiten (dt. FBs und jap. FBs)
- oft gibt es Sprachbarrieren → im Briefing: „Please, english in the galley“

#### **WICHTIG:**

- als FB bekommt man durch vieles Herumkommen und Reisen viele unterschiedliche Eindrücke mit verschiedenen Kulturen vermittelt→ muss sich oft anpassen (wird von FBs erwartet)→ zwangsläufig vermischen sich die Werte der Kulturen miteinander→ ist vielleicht gar nicht mehr so „westlich“, sondern „gemixte“ Kultur
- man sieht an Bord als FB immer Leute, die unterschiedlich aufgewachsen sind, unterschiedliche Sprachen sprechen, verschiedener Kulturen

## Interview zur interkulturellen Kompetenz

## Interview H

### Allgemeines:

- Wiesbaden, 29.05.2013
- Kumiko S.-H.
- weiblich
- japanische Flugbegleiterin seit 23 Jahren
- tätig bei einer deutschen Fluggesellschaft in Frankfurt

### Begrüßung:

- Übersetzung der Ansagen, Übersetzungen vom Cockpit, bei Notfällen, „Dolmetscher“

### Geschlechtsspezifisches Verhalten:

- in Europa: Frau wird zuerst etwas angeboten
- in Japan: Alter spielt wichtige Rolle, früher „Machogesellschaft“, heute: versucht man auch Frauen zuerst zu fragen, Männer antworten jedoch darauf häufig (→Hierarchie)
- im Vergleich zu Europa sind Frauen immer noch schlechter gestellt
- heutzutage: gibt Unterschiede zwischen Verhaltensweisen von jüngeren und älteren Japanern

### Teamwork:

- bei Komplikationen: Purser spricht besser mit japanischer Dienstältesten, als mit jap. jüngeren FB (→Hierarchie und Kollektivismus), ansonsten aber direkte Kommunikation zwischen Purser und jap. FB
- in englisch versucht zu unterhalten (kommt oft zu Missverständnissen), da englisch aber nicht die Muttersprache von Deutschen und Japanern ist→ häufig doch untereinander in ihrer eigenen Muttersprache kommunizieren

### Briefing:

- Positionen der jap. FBs von vorneherein festgelegt→ Dienstälteste hat meistens Auswahl/ das Sagen unter ihnen (→ Priorität)
- früher: vor offiziellem Briefing hat sich jüngere jap. FB erst einmal älteren jap. FB persönlich vorgestellt→ heute nicht mehr so extrem

### Zufriedenheit:

- man spürt, wenn jap. Gäste zufrieden mit dem Service sind→ muss aber auch ein Gespür dafür haben
- bedanken sich, lächeln, sind freundlich

### Unzufriedenheit:

- Europäer: eher direktes Ansprechen von Problemen
- Japaner: indirekte und zurückhaltende Kommunikation/Art der Verständigung
  - manchmal schwer erkennbar→beschweren sich oftmals erst nach dem Flug und dann richtig intensiv mit Hilfe von Beschwerdeformularen
  - Beschwerde lieber direkt bei jap. FB als bei dt. FB

### Entschuldigung:

- FBs sollten sich immer gegenüber jap. Gästen entschuldigen→ mehrmals
- als FB tritt man als Repräsentant für die Firma auf, man sollte sich also auch im Namen der Firma entschuldigen können
- tiefe Verbeugung typisch→ im Flugzeug durch wenig Platz eher in die Hocke gehen

**Bedeutung des Wortes „Nein“:**

- gibt es in japanischen nicht wirklich
- immer eine Alternative an Bord anbieten  
(Bsp.: es gibt kein Auswahlessen mehr in C/CI→ erst mal in F/CI schauen, ob es dort noch vorhanden ist→ wenn nicht, noch mal in die Galley gehen und nachschauen oder anderen FB fragen, und mit Alternative entschuldigend zum Passagier zurückgehen)
- jap. Gast soll merken, dass sich FBs Mühe geben und sich um Gast kümmern

**Servicegedanke in Japan:**

- als FB versucht man immer 100% im Service anzubieten, manchmal ist es aber nicht möglich, da z.B. nicht genügend Serviceequipment vorhanden ist→ immer auch situationsabhängig
- in Japan: „Dienstleistung ist das allerhöchste auf der Welt“-> „Gast ist wie Gott“
- jap. Gäste sind japanischen Standard gewöhnt („und der übertrifft noch bei weitem dem der Deutschen“)→ erwarten dies dann auch von einer dt. Airline
- jap. Gäste erwarten von jap. FBs: 100%, von dt. FBs nicht unbedingt 100%

**„Small-talk“:**

- sehr wichtig
- Tabuthemen sind: Politik und Religion
- an Bord: „Wo fliegen sie hin?“...--> häufig Reisetemen

**Kollektivismus:**

- (Bsp.: Bordverkauf→ ein jap. Gast kauft einen Teddybär→ anderer jap. Gast zeigt sich interessiert und kauft auch einen Teddybären)
- Bordsituation ist aber nicht immer zu vergleichen mit Situation im Unternehmen→ kommt an Bord auch auf persönliche Vorlieben an

**Herausforderung als jap. FB:**

- die westliche und die japanische Kultur zu vereinen und dann kompetent aufzutreten  
(Bsp.: im Team und gegenüber Gast)
- in Japan: Flugbegleiter zu werden „Traumjob für viele Japaner“→viele reg. FBs haben abgeschlossenes Studium
- als jap FB soll man zu Kunden „japanisch“ sein und zu Teamkollegen „westlich“→ erschwertes Arbeiten→ Flexibilität  
(Bsp.: vor 3 Jahren in Tokyo Recruitment-Interview: deutsche Airline wollte jap. FBs finden, die zwar in ihrem „Sein“ traditionelle Japaner sind, aber auch westliche Eigenschaften aufweisen → schwer so jemanden zu finden→ wichtig für deutsche Airline regionale FBs zu haben!!)

**Schulungen und Ausbildung:**

- ähnlich wie bei dt. FBs (auch Verträge und Teilnahme an Seminaren,...)
- zusätzlich noch verpflichtender Deutschsprachkurse→ müssen nach 3 Jahren einen Deutstest machen, um Vertrag zu verlängern
- in Japan findet das Auswahlverfahren statt→ Japaner kommen dann nach Deutschland (Aber: einige Japaner hören nach gewisser Zeit in D aber auch wieder auf, da sie mit deutscher Kultur nicht zurecht kommen)
- für deutsche Airline: in Tokyo ca. 28 jap. FBs stationiert, in Frankfurt ca. 200 reg. FBs

**Vergleich zu JAL und ANA:**

- noch aktiver im Service als dt. Fluggesellschaften→ „Kunde ist Kaiser“  
(Bsp.: in F/CI keine Auswahl an Essen mehr→ unvorstellbar→ alles wird zuvor detailliert geplant)



## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Carolin Cornelsen